

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2019/2020**



**TII**

**REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DAS  
FORÇAS ARMADAS: SUBSÍDIOS PARA A SUA REVISÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas**  
**CAP/ENGEL**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS**  
**MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS: SUBSÍDIOS PARA**  
**A SUA REVISÃO**

**CAP/ENGEL Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/20

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO MÉRITO DOS**  
**MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS: SUBSÍDIOS PARA**  
**A SUA REVISÃO**

**CAP/ENGEL Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/20

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2020



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas, declaro por minha honra que o documento intitulado Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2019/2020 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 31 de janeiro de 2020

Sofia Isabel Dias Farinha Milharadas  
CAP/ENGEL



## Agradecimentos

“Tudo que existe, existe talvez porque outra coisa existe.

Nada é, tudo coexiste: talvez assim seja certo.”

Fernando Pessoa

Neste percurso exigente e que culmina na realização deste trabalho de investigação, há um sem número de pessoas a quem gostaria de expressar a minha gratidão e que pelo seu apoio e colaboração, em muito contribuíram para que este caminho fosse trilhado.

Em primeiro lugar um agradecimento especial ao TCOR/TMMA Nuno Loureiro, uma referência de trabalho árduo, dedicação à missão e humanismo. A sua boa disposição, disponibilidade, capacidade de ouvir e tutoria, fizeram a diferença e foram essenciais para a motivação e entusiasmo durante a realização desta investigação.

Aos militares que através de entrevistas ou conversas informais contribuíram com o seu conhecimento, experiência e partilha de visão, e a forma como o fizeram sem hesitação e total disponibilidade, gostaria de deixar os meus sinceros agradecimentos, nomeadamente, e sob risco de omissão: ao MGEN/PILAV António Amorim Temporão, ao COR/PILAV João Pires, ao COR/ENGAER João Nogueira, ao COR/ENGEL Luís Carvalho, ao TCOR/TMAEQ Abel Oliveira, ao TCOR/TPAA Manuel Ferreira, ao TCOR/TPAA Quirino Martins, à MAJ/TPAA Dora Duarte, à CAP/TPAA Sandra Gonçalves, à CAP/TPAA Tânia Santos, ao SMOR/SAS Francisco Santos, ao SMOR/OPCOM Joaquim Marques, ao SCH/CMI Francisco Barradinhas e à Repartição de Dados pelos dados disponibilizados.

Quero agradecer também aos 1180 militares que participaram no estudo através do preenchimento do questionário “Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão” o que permitiu obterem-se dados relevantes.

Ao diretor de curso TCOR/TINF Francisco Cosme pela dedicação e momentos de *team building* organizados, a todos os camaradas do CPOS 2019-2020 1.<sup>a</sup> edição pela camaradagem e em particular à Sara, companheira desta jornada, por todos os bons momentos de partilha.

Aos meus sogros, Cilinha e Júlio, que excecionais como são, estiveram sempre disponíveis para prestar todo o apoio familiar necessário.

Aos meus pais, Palmira e Augusto, e irmãos, Hugo, Sónia e Mariana, porque são uma constante na minha vida, as minhas bases, e sei que poderei contar sempre com eles. Adoro-vos!



Ao meu marido Marco, por compreender todas as minhas ausências e pelo seu infinito apoio e ao meu pequerrucho Rafael, por todas as coisas que me ensina, por todas as palavras doces que me diz. Juntos são o meu raio de sol, o meu ninho (ao qual sabe sempre tão bem regressar), e que me inundam de amor e me fazem transbordar de alegria.

A todos o meu muito obrigada e Bem Hajam!



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	5
2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes .....	5
2.1.1. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas .....	5
2.1.2. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas .....	5
2.1.3. Satisfação com a avaliação de desempenho .....	6
2.1.4. Comprometimento organizacional .....	6
2.1.5. Empenhamento .....	8
2.1.6. Intenção de saída .....	8
2.2. Modelo de análise .....	9
3. Metodologia e método .....	10
3.1. Metodologia .....	10
3.2. Método .....	11
3.2.1. Participantes e procedimento .....	11
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados .....	13
3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados .....	15
4. Análise dos dados e discussão dos resultados .....	16
4.1. Finalidades que o SAMMFA pretende promover .....	16
4.1.1. Compatibilização de competências e avaliação do potencial individual .....	16
4.1.2. Desenvolvimento Profissional .....	22
4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à PD1 .....	28
4.2. Impacto do RAMMFA nos militares da Força Aérea .....	29
4.2.1. Satisfação com a Avaliação de Desempenho e relações que esta estabelece com: o Comprometimento, Empenhamento e a Intenção de Saída dos militares da Força Aérea .....	29
4.2.2. Síntese conclusiva e resposta à PD2 .....	35
4.3. Contributos para potenciar os efeitos do RAMMFA (resposta à PP). .....	36
5. Conclusões .....	41
Referências bibliográficas .....	47



## **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Mapa Conceptual .....	Apd A
Apêndice B – Questionário .....	Apd B
Apêndice C – Análise das entrevistas semiestruturadas.....	Apd C
Apêndice D1 – Correlações que se estabelecem entre as escalas.....	Apd D1
Apêndice D2 – Consistência interna e resultados obtidos das escalas .....	Apd D3

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Finalidades do SAMMFA.....	2
Figura 2 - Delimitação da investigação nos diferentes domínios .....	3
Figura 3 - Descrição dos capítulos .....	4
Figura 4 - Bases do SAMMFA.....	5
Figura 5 - Componentes do comprometimento (Meyer e Allen) .....	7
Figura 6 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e indicadores de gestão de desempenho e de intenção de saída .....	7
Figura 7 - Participantes no estudo .....	11
Figura 8 - Análise descritiva da amostra global comparada com a amostra da população de outubro de 2019 .....	12
Figura 9 - Caracterização do questionário .....	13
Figura 10 – Guião de Entrevistas 1 .....	14
Figura 11 – Guião de Entrevistas aos Membros dos Conselhos de Especialidade .....	15
Figura 12 - Aspetos que potenciam a compatibilização de competências e a avaliação de potencial.....	16
Figura 13 - Formação destinada a avaliadores .....	18
Figura 14 - Resultados obtidos às Q14 e Q15 .....	18
Figura 15 - Resultados obtidos nas Q16 a Q18 .....	19
Figura 16 - Respostas quanto aos propósitos dos campos 6.3 (Q19), 7.1 (Q20) e 7.2 (Q21) das FAV .....	21
Figura 17 - Possíveis formas do RAMMFA contribuir para o desenvolvimento profissional .....	22
Figura 18 – Evolução da nota média dos cursos de promoção.....	23
Figura 19 - Variação no número de louvores entre 2010 e 2019 .....	24





Figura 20 - Número de registo de cursos desde 2010.....	25
Figura 21 - Candidatos a missões com duração superior a três meses .....	26
Figura 22 - Respostas às Q25/Q26/Q29/Q30 .....	27
Figura 23 - Satisfação com a Avaliação de Desempenho: resultados obtidos .....	30
Figura 24 - Satisfação com a Avaliação de Desempenho: matriz de correlações entre itens (Pearson) .....	31
Figura 25 - Correlações entre SAD/COA/EMP/IS (Pearson) .....	32
Figura 26 - Médias SAD, COA, EMP e IS situadas numa escala de Likert 7.....	33
Figura 27 - Aspetos que promovem o empenhamento .....	34
Figura 28 - Razões de saída dos militares dos QP.....	35
Figura 29 - Objetivos e categorias usados na Figura 29 e no apêndice C .....	36
Figura 30 - Recomendações para as situações identificadas .....	40



## **Resumo**

A entrada em vigor do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, a 01 de janeiro de 2018, introduziu importantes alterações face ao anterior: torna mais objetiva e quantitativa a avaliação do mérito, com impacto direto na progressão da carreira em detrimento de uma progressão por antiguidade. A sua revisão prevista para janeiro de 2021 torna imperioso este estudo que procura entender os efeitos da sua implementação, identificando ajustes necessários.

Metodologicamente esta investigação caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista e por um desenho de pesquisa transversal.

Dos resultados obtidos verifica-se que o regulamento promove o desenvolvimento profissional, com os militares a procurarem participar em mais missões, frequentarem mais formações/cursos e dedicarem-se mais aos cursos de promoção na categoria. Embora o RAMMFA crie as bases que possibilitam a compatibilização de competência e o conhecimento do potencial humano, este processo terá de ser potenciado pela organização. Verifica-se ainda que a satisfação com a avaliação de desempenho faz aumentar o comprometimento e o empenhamento e reduz as intenções de saída.

Como corolário do estudo, mais do que avaliar o mérito, as Forças Armadas deverão estimulá-lo e geri-lo, numa articulação holística que procure a melhoria contínua.

## **Palavras-chave:**

Sistema de Avaliação, Avaliação de Desempenho, Comprometimento, Competências, Empenhamento, Intenção de saída, Potencial individual.



### ***Abstract***

The new regulation for Armed Forces regarding merit evaluation, introduced on 1<sup>st</sup> January, 2018, brought important changes compared to the previous one: it makes the evaluation of the military's merit more objective and quantitative, with a direct impact on career progression at the expense of progression by seniority. It's review scheduled for January 2021, makes this study imperative, that seeks to understand the effects of its implementation and at the same time identifying the necessary adjustments.

Methodologically, this investigation is characterized by inductive reasoning, based on a mixed investigation strategy and a cross-sectional research design.

From the results obtained, it appears that the regulation promotes professional development, with the military seeking to participate in more missions, attending more training/courses and dedicating themselves more to promotion courses in the category. Although the RAMMFA create the bases that make it possible to combine competence and knowledge of human potential, this process will have to be enhanced by the organization. It is also noted that satisfaction with the performance evaluation increases commitment and engagement and reduces intentions to leave.

As a corollary, more than evaluating merit, the Armed Forces should encourage and manage it, in a holistic articulation that seeks continuous improvement.

### ***Keywords:***

*Appraisal System, Commitment, Competence, Engagement, Individual Potential, Performance Appraisal, Turnover intention.*



## 1. Introdução

“Nada é permanente a não ser a mudança”  
Heraclitus

Os recursos humanos são hoje reconhecidos como um “fator chave para o sucesso organizacional” (Rego et al., 2015, p.56), o que motiva as organizações a desenvolverem mecanismos para “atrair, desenvolver e reter o capital humano necessário à prossecução” dos seus objetivos estratégicos (Rego et al., 2015, p.90). O desafio estende-se naturalmente à Instituição Militar, que num contexto dinâmico e competitivo, se confronta ainda com a “concorrência entre instituições e organizações, aliada à cada vez maior escassez de talento” (Força Aérea Portuguesa [FAP], 2019, p.11).

O futuro da Força Aérea Portuguesa (FAP), alicerçado nas pessoas, está refletido no seu planeamento estratégico para o período entre 2019 e 2022 e aponta para uma aprendizagem e crescimento valorativo, que aposta nas competências das pessoas, procurando simultaneamente a sua gestão eficiente, nomeadamente na carreira e mérito (FAP, 2019).

A perspetiva do desenvolvimento da carreira militar, assente numa cultura de mérito e comum aos vários ramos dos militares das Forças Armadas, é reforçada pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 10/2018, de 2 de março. Nesse sentido, é aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA). O RAMMFA concretiza-se no Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA), que dá especial enfoque à avaliação individual (AI) que “consiste na avaliação do desempenho evidenciado em cargos e funções” (n.º 2 do artigo 6.º do RAMMFA).

A implementação de um sistema de gestão de desempenho pode gerar uma resistência inicial, pois existe a perceção de que se destina a controlar e punir, exigindo mais esforço e trabalho aos colaboradores, expondo as suas fragilidades profissionais (Camara, 2015, p.111). Na cultura portuguesa, “marcadamente feminina” (Hofstede, 1991, cit. por Camara, 2015, p.15) é particularmente notória a resistência em “avaliar e ser avaliado”, que se caracteriza “por um clima organizacional de fuga ao conflito aberto e de preservação da harmonia superficial” (Camara, 2015, p.15).

No caso do RAMMFA, a sua implementação tem gerado controvérsia no seio militar, tendo sido entregue no parlamento, pela Associação Nacional de Sargentos (ANS), uma



petição<sup>1</sup> assinada por 2258 militares, datada de 27 de abril de 2018, a propor a suspensão da sua eficácia.

Contudo, a avaliação do mérito não é novidade na FAP, sendo o primeiro regulamento aprovado pela Portaria N.º 292/94, de 17 de maio. A principal alteração deste RAMMFA, face aos anteriores regulamentos, para além de se aplicar aos três Ramos, é o facto de tornar mais objetiva e quantitativa a avaliação do mérito do militar, com impacto direto na progressão da carreira, em detrimento de uma progressão por antiguidade. Esse mérito, que é calculado através da Ficha de Avaliação do Mérito (FAM), atribui um maior peso à componente da AI em relação à antiguidade no posto (AP). Numa instituição fortemente hierarquizada, como é a militar, se essa avaliação promover alterações à antiguidade, poderá em situações extremas inverter a relação chefe/subordinado, agravando a resistência a este novo sistema.

Mas, apesar de controversa, a avaliação do desempenho é uma “prática generalizada em empresas de todo o mundo e essencial para uma gestão do capital humano” (Kuvaas, 2007, cit. por Rego et al., 2015, p. 536).

Com o objetivo geral de formular contributos, não só para a revisão do RAMMFA, que se avizinha, mas também para potenciar todo o sistema de avaliação do mérito dos militares, pretende-se avaliar, em primeiro lugar, se está a atingir as finalidades que pretende promover. Não sendo possível abordar todos os propósitos mencionados no regulamento, este estudo foca-se naqueles expressos no n.º 2, do artigo 5.º, do RAMMFA, considerados pela autora como objetivos últimos do mesmo:

<b>Finalidades do SAMMFA (n.º2 do artigo 5º)</b>	a) Compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade científica, técnica, operacional e organizacional.
	b) Contribuir para incentivar o cumprimento das missões e tarefas, bem como estimular o aperfeiçoamento técnico-militar.
	c) Atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente.

**Figura 1 - Finalidades do SAMMFA**

Adicionalmente, apresenta-se como extremamente relevante analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho (SAD) e: o

<sup>1</sup> Petição N.º 506/XIII/3.<sup>a</sup>

comprometimento organizacional afetivo (COA), o empenhamento (EMP) e a intenção de saída (IS). Estes indicadores aparentam ser bons preditores do sucesso de implementação dos sistemas de avaliação (Rego et al., 2015), permitindo ao mesmo tempo contribuir para a validação da literatura no que toca às relações que se estabelecem entre eles.

Procuram-se, deste modo, subsídios para a revisão do RAMMFA que deverá acontecer, no máximo, três anos após a sua implementação, e para o sistema de avaliação do mérito dos militares, como um todo, o que justifica a pertinência deste estudo. Apesar do regulamento ser transversal às Forças Armadas, apenas será analisada a perspetiva da FAP, contribuindo dessa forma para o trabalho desenvolvido na Divisão de Recursos do Estado-Maior (DIVREC) e na Direção de Pessoal (DP) da Força Aérea.

Será precoce realizar-se este estudo, tendo em conta a ainda recente implementação do sistema? Uma alteração significativa de um sistema, como esta, necessita de tempo para se perceber os efeitos de médio e longo prazo, que podem ser muito diferentes dos verificados inicialmente. Contudo, mesmo que alguns desses efeitos apenas se consigam verificar a longo prazo e só nessa altura poderem ser avaliados e corrigidos, outros podem identificar-se logo numa fase inicial, permitindo introduzir ajustes ao sistema, contribuindo para uma transição mais harmoniosa.

O presente estudo tem como objeto o impacto do RAMMFA nos militares da FAP, e está delimitado nos seguintes domínios:



Figura 2 - Delimitação da investigação nos diferentes domínios

Pelo anteriormente referido, é objetivo geral (OG) deste estudo, **propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA**, e para o qual contribuem os objetivos específicos (OE):

**OE1:** Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover;



**OE2:** Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação do desempenho e o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.

Face ao enquadramento anterior é definida a seguinte pergunta de partida (PP) que vai nortear a investigação: **De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?**

Para responder aos objetivos específicos definiram-se as seguintes perguntas derivadas (PD):

**PD1:** Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?

**PD2:** Quais as relações entre a SAD e o COA/EMP/IS?

Estruturalmente, este documento está organizado em cinco capítulos de acordo com a Figura 3.

Capítulo	Descrição
1	Enquadra o tema e apresenta a sua justificação e pertinência.
2	Faz o enquadramento teórico e conceptual.
3	Apresenta a metodologia e o método seguido no trabalho.
4	Analisa e discute os dados obtidos.
5	Resume o trabalho desenvolvido e as conclusões extraídas da investigação, identificando os contributos teóricos e práticos para o conhecimento, limitações do estudo, recomendações e sugerindo futuras linhas de investigação nesta temática.

**Figura 3 - Descrição dos capítulos**

## 2. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo apresenta-se o enquadramento teórico e conceptual deste trabalho de investigação.

### 2.1. Estado da arte e conceitos estruturantes

O desenvolvimento deste estudo é norteado por um conjunto de conceitos, que se apresentam de seguida.

#### 2.1.1. Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

O RAMMFA pretende uniformizar o sistema de avaliação dos militares nas Forças Armadas através da definição do SAMMFA, estabelecendo as instruções para a sua execução. Este novo regulamento quantifica e torna mais objetiva a avaliação do mérito do militar, com o consequente impacte no desenvolvimento da carreira. O RAMMFA é um anexo da Portaria n.º 301/2016, que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2018. A Portaria estabelece que será revista até 1 de janeiro de 2021.

#### 2.1.2. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

O SAMMFA decorre do RAMMFA, tendo como finalidade determinar a avaliação do mérito do militar, visando uma correta gestão dos recursos humanos. Pretende ainda promover a compatibilização de competências, o desenvolvimento profissional e o conhecimento do potencial individual do militar, tal como referido n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA (ver Figura 1).

O SAMMFA é constituído pelas seguintes bases (artigo 6.º do RAMMFA):

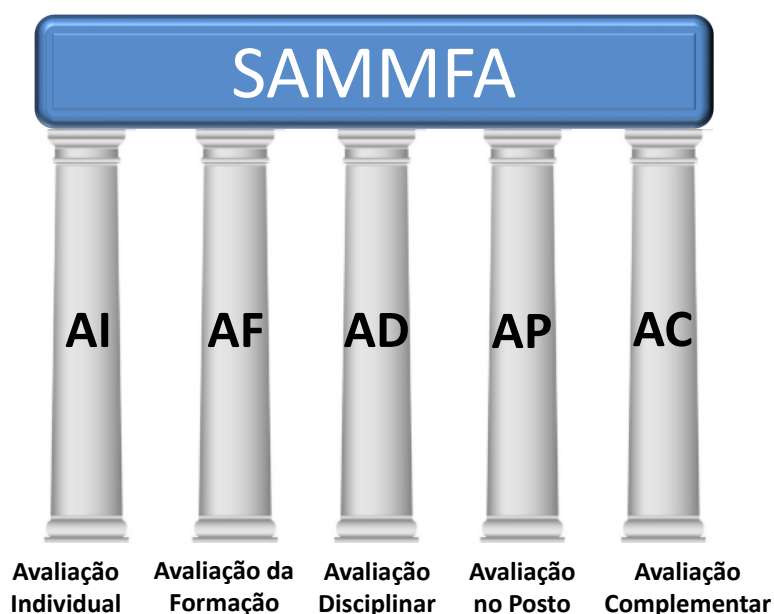


Figura 4 - Bases do SAMMFA





Todas estas bases são quantificadas e entram, com a exceção da avaliação complementar (AC), para o cálculo da FAM, com a respetiva ponderação. Esta ficha originará uma primeira ordenação dos militares que será apreciados pelos Conselhos de Especialidades. Após a atribuição da AC pelos Conselhos, são elaboradas as Listas do Mérito onde os militares aparecerão ordenados pelo valor do “mérito do militar” e que após homologação pelo CEMFA, se traduz na Lista de Promoção. Nessa lista final os militares são posicionados por ordem decrescente, com a condição de que um militar mais moderno só assume a posição de militares de maior antiguidade se o valor do mérito for superior em 0,3 ao do(s) militar(es) que o precede(m) (Despacho N.º51/2018 do CEMFA, 2018).

#### 2.1.3. Satisfação com a avaliação de desempenho

Uma das bases do SAMMFA com maior destaque para o cálculo da FAM é a AI, com uma ponderação de 35% ou 40% (dependendo do posto a que se aplica), e que é o mais alto de todas as bases que entram para o referido cálculo. Esta AI refere-se à *avaliação do desempenho* que o militar demonstra no seu desempenho em cargos e funções, sendo essa informação recolhida através da Ficha de Avaliação (FAV) (Portaria nº 301/2016, 2016).

Para o sucesso de um sistema de avaliação de desempenho, mais do que o próprio sistema em si, é fundamental a reação dos trabalhadores ao mesmo, pois por mais perfeito e robusto que seja, se os trabalhadores não o aceitarem, este está desde logo condenado (Cardy & Dobbins, 1994, cit. por Cawley, Levy & Keeping, 1998). Das diversas reações dos trabalhadores, a mais relevante é a satisfação com a avaliação de desempenho, especialmente tendo em conta a sua relação com o comprometimento, a motivação e a produtividade, que diversos estudos<sup>2</sup> estabelecem, tal como indica Giles e Mossholder (cit. por Cawley, Levy & Keeping, 1998, p. 616).

#### 2.1.4. Comprometimento organizacional

Das várias definições sobre Comprometimento Organizacional<sup>3</sup> (do inglês *organizational commitment*), aquela mais consistentemente mencionada na literatura é a apresentada por Meyer e Allen (1991, p. 67) como sendo um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e que tem implicações na decisão de

---

<sup>2</sup> Exemplos: Ilgen, Fisher, e Taylor em 1979; Larson em 1984; Pearce e Porter em 1986; Wexley e Klimoski em 1984

<sup>3</sup> Alguns autores traduzem como compromisso organizacional ou mesmo empenhamento, mas optou-se neste trabalho por comprometimento por ser aquela mais frequentemente encontrada na literatura.

permanecer, ou não, na organização<sup>4</sup>. Meyer e Allen (1991) estabelecem ainda três componentes do comprometimento - Afetivo (*Affective*), Normativo (*Normative*) e Calculativo (*Continuance*):

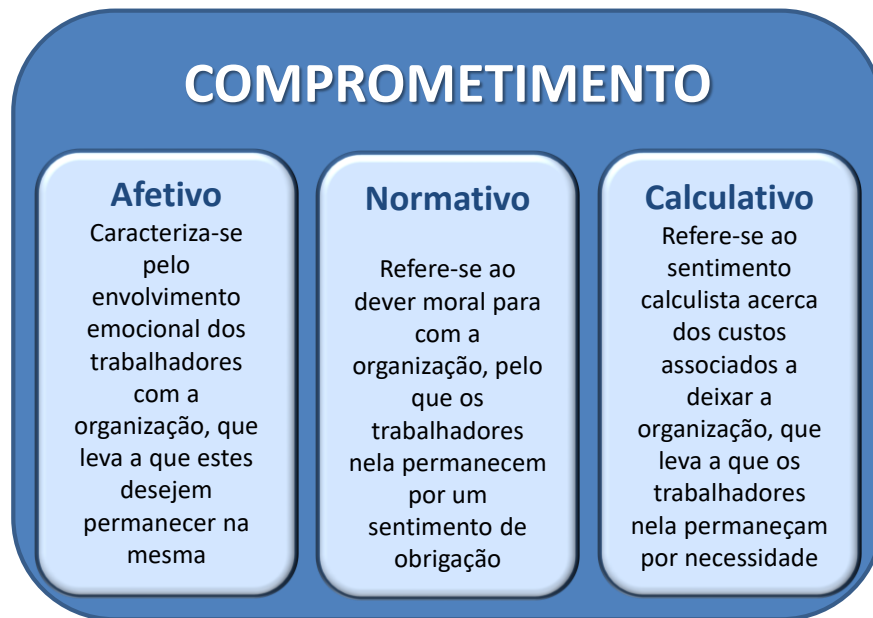


Figura 5 - Componentes do comprometimento (Meyer e Allen)

Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014) sintetizam, sustentados por vários estudos, as correlações tendenciais entre estas três dimensões e diversas variáveis, das quais se resumem, na figura seguinte, as consideradas mais relevantes para o presente estudo, ou seja, indicadores da gestão do desempenho e de intenção de saída.

	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo	Comprometimento Calculativo	
Satisfação no trabalho	++	+	-	
Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal	+	+	0	
Receção de feedback relativo ao desempenho no trabalho	++	+	0	
Intenções de abandonar a organização	-	-	-	
Desempenho global dos indivíduos	++	+	-	

**Legenda:**

- 0 Sem correlação
- Correlação negativa
- +
- ++ Correlação positiva forte

Figura 6 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de comprometimento e indicadores de gestão de desempenho e de intenção de saída

Fonte: Adaptado a partir de Cunha et al (2014).

<sup>4</sup> Tradução do autor de “[...] commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization.”

Por observação da Figura 6, é a dimensão do comprometimento afetivo a que estabelece relações mais fortes e consistentes com os indicadores apresentados, pelo que se opta por apenas analisar a dimensão afetiva do comprometimento no presente estudo.

#### 2.1.5. Empenhamento

O empenhamento em contexto de trabalho<sup>5</sup> (do inglês *employee engagement*) refere-se ao grau em que um trabalhador se foca e se absorve nos papéis que desempenha na organização (Saks, 2006).

São apontados dois papéis dominantes, o do trabalhador enquanto membro da organização (empenhamento organizacional - *organization engagement*) e aquele relacionado com a sua atividade profissional (empenhamento no trabalho - *job engagement*) (Saks, 2006). Apesar da pertinência de ambos, esta investigação ir-se-á apenas focar no empenhamento no trabalho, uma vez que já se aborda o conceito de comprometimento organizacional. Note-se, contudo, que os dois conceitos são distintos (Saks, 2006), no entanto não se considera uma mais-valia neste trabalho explorar exaustivamente a relação do trabalhador com a organização em todos os constructos, e optou-se por escolher o comprometimento organizacional por ser aquele que, de acordo com o já mencionado, aparenta ter mais relevância na sua relação com a Avaliação de Desempenho.

#### 2.1.6. Intenção de saída

A intenção de saída refere-se, segundo Tett e Meyer (1993, p. 262), à vontade consciente e deliberada do trabalhador em abandonar a organização e é um forte preditor do abandono efetivo desta, como sustentam vários estudos (Lee & Mowday, 1987; Michaels & Spector, 1982; O'Reilly & Caldwell, 1981) referidos por Tett e Meyer (1993, pp 259-260). O abandono, por sua vez, quando voluntário pode ter variadas causas e origens, de onde se salientam as relacionadas com uma percepção de injustiça do sistema de promoções e avaliação de desempenho, assim como falta de comunicação e de *feedback* por parte das chefias (Rego et al., 2015). Por outro lado, um forte comprometimento para com a organização, origina uma relação positiva com o trabalho que leva a que as pessoas queiram permanecer na organização (Bem, 1967; Salancik & Pfeffer, 1978, cit. por Tett & Meyer, 1993).

---

<sup>5</sup> Apesar do termo também se encontrar traduzido como envolvimento no trabalho, optou-se por evitar este, para não confundir com *job involvement*, que se refere a um envolvimento no trabalho resultado de processos racionais e relacionado com a auto-imagem do trabalhador. (Saks, 2006; May, Gilson & Harter, 2004).



Um sistema de promoções baseado na antiguidade é apontado como uma das causas para a dificuldade de retenção dos militares de vários países da NATO (Research and Technology Organisation North Atlantic Treaty Organisation, 2007, p. 2-1). Se, por um lado, um sistema de promoções baseado no mérito pode potenciar a retenção dos militares, por outro, como Rego et al. (2015) faz notar, avaliações de desempenho consideradas injustas podem gerar insatisfação e redução no comprometimento e desempenho dos trabalhadores sendo, no limite, apontadas como umas das razões para a intenção de saída.

## **2.2. Modelo de análise**

Este estudo é desenvolvido de acordo com o modelo de análise apresentado no Apêndice A.

### **3. Metodologia e método**

Neste capítulo será descrita a metodologia e o método que garantem o rigor científico desta investigação.

#### **3.1. Metodologia**

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista que segundo Creswell (2009) permite relacionar dados qualitativos e quantitativos num único estudo, e num desenho de pesquisa de tipo transversal que corresponde à recolha de informação num determinado momento temporal (Bryman, 2012). Desenrola-se por uma fase exploratória, analítica e conclusiva.

Na fase exploratória, foram realizadas leituras preliminares, referentes a legislação diversa sobre o sistema de avaliação dos militares e literatura sobre avaliação de desempenho, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional. Foram ainda realizadas entrevistas exploratórias que ajudaram a contextualizar o objeto de estudo, dirigiram para a bibliografia mais relevante e orientaram na definição do OG, para tornar o estudo pertinente e útil para a Instituição. Para além destas entrevistas, diversas conversas informais, com militares da FAP, permitiram captar impressões e experiências acerca do RAMMFA, tornando relevantes alguns problemas associados. A fase exploratória ajudou a delimitar o objeto de estudo e a definir o OG e OE que se pretendem alcançar. Possibilitou ainda a identificação dos conceitos estruturantes, tendo-se definido nesta fase os tipos de instrumentos a utilizar para medir as variáveis em estudo.

Na fase analítica, com os dados recolhidos através de questionários são analisadas e medidas as dimensões dos respetivos conceitos estruturantes, procurando obter resposta às perguntas derivadas. A informação obtida nos questionários foi complementada com o número de declarações para missões internacionais (disponibilizado pela Repartição de Colocações (RepC)), a variação do número de cursos registados, de louvores e das médias dos cursos de promoção (disponibilizado pela Repartição de Dados da DP). Para melhor compreender os resultados obtidos, conduziram-se entrevistas estruturadas a elementos chave da FAP indicados na Figura 7.

Na fase conclusiva é resumido o procedimento metodológico e apresentada a discussão dos resultados obtidos, assim como os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações.



### 3.2. Método

Neste subcapítulo caracterizam-se os participantes do estudo e apresentam-se os procedimentos seguidos, assim como os instrumentos de recolha de dados e respetivas técnicas de tratamento.

#### 3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Contribuíram para a investigação deste estudo, os militares da FAP referidos na Figura 7:

Código	Participantes do estudo	Instrumento	Data
	1180 militares da FAP	Questionário	30OUT19 a 8DEZ20
CESP1	Membro eleito comum oficial	Entrevista (presencial)	23DEZ19
CESP2	Membro eleito comum oficial	Entrevista (email)	09JAN2020
CESP3	Membro eleito comum sargento	Entrevista (presencial)	10JAN2020
CESP4	Membro eleito comum sargento	Entrevista (email)	08JAN2020
CESP5	Membro eleito comum sargento	Entrevista (email)	09JAN2020
dDP	Diretor do Pessoal	Entrevista (presencial)	03JAN2020
cDIVREC	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista (email)	22JAN20
cREPPES	Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista (presencial)	20DEZ19
cRC	Chefe da Repartição de Colocações da Direção de Pessoal	Entrevista (email)	08JAN20
cRCP	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal	Entrevista (por email)	02JAN20
cSecAM	Chefe da Secção de Avaliação do Mérito, da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal	Entrevista (presencial)	23DEZ19
CoordCarr	Coordenador para as carreiras na Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior	Entrevista (por email)	03JAN20
cSecCCM	(Atual e Anterior) Chefe da Secção de Cargos, Cursos e Missões	Entrevista (por email)	03JAN20

Figura 7 - Participantes no estudo

Responderam ao questionário (Apêndice B) 1180 militares da FAP, num total de 24% dos militares efetivos do universo dos QP e RC/RV, o que corresponde a um nível de confiança de 95% e uma margem de erro inferior a 3%.

Os participantes resultam de uma amostra não probabilística accidental (Maroco, 2010), pelo que se analisa a sua representatividade para a população em estudo. A figura seguinte apresenta a análise descritiva da amostra obtida face à população em estudo, com distribuição relativa idêntica na categoria de sargentos (39,6% vs 33,3%), e oficiais (56,3%



vs 47,1%) e inferior na categoria de praças (4,2% vs 19,6%). Quanto à forma de prestação de serviço, predominam na amostra os militares dos QP (92,6% vs 72,0%), com reduzida participação dos militares RC/RV (7,4% vs 28,0%). Esta baixa participação poderá ser devida ao menor impacto do novo sistema de avaliação para estes militares e consequentemente o seu menor interesse em participar neste estudo. Os dados obtidos neste estudo são extrapoláveis, com as necessárias limitações, apenas para uma população constituída por sargentos e oficiais dos QP.

		Frequência (n=1180)	% da Amostra	% do Unív. (N=4903)	% Amostra/população
Q1 - TSE	Menos de 5 anos	84	7,1%		
	5 a 10 anos	105	8,9%		
	11 a 20 anos	399	33,8%		
	Mais de 20 anos	592	50,2%		
Q2 - Área	Operacional	549	46,5%		
	Apoio	631	53,5%		
Q3 - Habilitações Académicas	9º ano	8	0,7%		
	11º ano	42	3,6%		
	Ensino Secundário completo	492	41,7%		
	Curso tecnológico/profissional	98	8,3%		
	Bacharelato	91	7,7%		
	Licenciatura	281	23,8%		
	Mestrado	161	13,6%		
	Doutoramento	7	0,6%		
Q4 - Categoria	Oficial	467	39,6%	33,3%	28,6%
	Sargento	664	56,3%	47,1%	28,8%
	Praça	49	4,2%	19,6%	5%
Q5 - FPS	QP	1093	92,6%	72,0%	31%
	RC/RV	87	7,4%	28,0%	6%

Figura 8 - Análise descritiva da amostra global comparada com a amostra da população de outubro de 2019

Procedimento. O questionário “Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas”, após autorização superior foi enviado a todos os militares da FAP via *groupwise* e ficou disponível na página da *intranet* da FAP. Foram aceites respostas durante seis semanas. Aos participantes do questionário, foi explicado o objetivo do estudo e reforçado o anonimato e uso da informação limitada a esta investigação. Apelou-se ainda para que as respostas fossem sinceras uma vez que não existem respostas verdadeiras ou falsas.

Foram ainda realizadas diversas entrevistas estruturadas, conduzidas presencialmente ou por *email* (Figura 7).

### 3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foi desenvolvido o questionário “Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas” (apêndice B), constituído por três partes: a primeira dedicada à caracterização sociodemográfica e profissional, a segunda que tenta aferir se o SAMMFA cumpre as suas finalidades e a terceira relativa à satisfação com a avaliação de desempenho, comprometimento, empenhamento e intenção de saída (Figura 9). As perguntas do questionário foram desenvolvidas numa lógica condicional, ou seja, estão dependentes das respostas anteriormente dadas, o que facilita o seu preenchimento e diminui as respostas contraditórias. Esse questionário foi previamente testado numa amostra de 31 militares, por forma a obter uma indicação da fiabilidade do instrumento (*Alpha* de Cronbach) e da validade dos construtos (abordagem empírica). Apesar de inicialmente se ter optado por uma escala Likert de cinco pontos para facilitar a leitura dos resultados, o pré-teste evidenciou que esta era insuficiente para expressar opiniões pouco polarizadas, pelo que se decidiu utilizar uma Escala de Likert de sete pontos no questionário final, de modo a aumentar a sensibilidade dos resultados.

Questões	Modalidades de pergunta	Objetivo	Fonte
Q1 a Q5	Escolha múltipla e dicotómica	Caracterização Sociodemográfica e Profissional	Desenvolvidas para este efeito
Q6 a Q32	Escolha múltipla, dicotómica e aberta	Avaliar em que medida o SAMMFA está a atingir as suas finalidades	Desenvolvidas para este efeito
Q33 a Q38	Escala Likert de 7 pontos	Satisfação com a Avaliação de desempenho	Adaptada ao contexto militar a partir da escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho, validada para o contexto português por Lima (2019)
Q39 a Q44	Escala Likert de 7 pontos	Comprometimento Organizacional Afetivo	Adaptada por Fachada (2015) para o contexto militar da versão portuguesa de Nascimento, et al. (2008)
Q45 a Q53	Escala Likert de 7 pontos	Empenhamento	Adaptada por Dâmaso (2019) para o contexto militar português a partir da escala reduzida de <i>Utrecht Work Engagement</i> (UWE) de Schaufeli e Bakker (2004)
Q54 a Q58	Escala Likert de 7 pontos	Intenção de Saída	Adaptados por Braga (2018) para o contexto militar português a partir da escala de <i>Turnover Cognition</i> de Bozeman e Perrewé (2001)

**Figura 9 - Caracterização do questionário**

A fim de reforçar qualitativamente e de sustentar os dados obtidos pelo Questionário, foram ainda conduzidas as entrevistas estruturadas (ver Figura 7 , Figura 10, Figura 11 e anexo C) e obtiveram-se dados complementares através da Repartição de Colocações e da Repartição de Dados da DP.





Entrevistas	Perguntas
cDIVREC e cREPPSS	1. Tendo em vista a revisão do RAMMFA, a efetuar até 1 de janeiro de 2021, quais as iniciativas tomadas pela Força Aérea no sentido de identificar eventuais problemas originados pela implementação daquele Regulamento?
	2. Tendo em conta o facto de o RAMMFA ser comum aos três ramos das Forças Armadas, está a ser coordenado algum esforço conjunto no sentido de identificar e implementar melhorias no RAMMFA?
	3. Tendo em conta o conjunto de procedimentos que o Chefe de Estado-Maior (CEM) de cada ramo tem liberdade de definir (no nosso caso ficou vertido no Despacho CEMFA nº 51/2018), a Força Aérea já realizou alguma análise relativa aos critérios que os outros ramos implementaram, no sentido de perceber se existem aspetos que, depois de adaptados, poderia importar?
	4. (Face aos resultados do questionário relativos à Intenção de Saída - Q31). Apesar da intenção de saída não ser o mesmo que efetivo abate ao quadro, é um forte preditor deste. Deverá a Força Aérea encarar estes números com preocupação? Como poderá atenuar esta situação?
	5. (Face aos resultados do questionário relativos à Intenção de Saída - Q31). No sentido de se identificarem eventuais problemas com o sistema que possam levar a situações de injustiça, quem deve ser ouvido para contribuir para a revisão? Todos os militares, todos os avaliadores, os membros dos Conselhos de Especialidade (CESP)?
	6. Face a isto, houve algum tipo de consulta aos membros eleitos comuns dos CESP (uma vez que estes acompanham os Conselhos de todas as Especialidades), no sentido de identificar e de tentar corrigir os principais problemas identificados por eles, e que possam levar a situações de injustiça?
	7. Como pode a Instituição atenuar ou corrigir esses problemas ou situações de injustiça? Está prevista a sua correção a tempo da revisão do RAMMFA? Se sim, de quais?
	8. Das respostas obtidas por questionário; 64% dos militares avaliadores frequentaram ações de sensibilização/esclarecimento do preenchimento das FAV, considera valores aceitáveis?
	9. Concluiu-se que as ações de formação/sensibilização acerca do SAMMFA, para avaliadores, não estão a ser eficazes. Poderá dizer-se que os avaliadores estão mal preparados para essa função? Se sim, terá essa falta de preparação consequências no alcançar dos objetivos que o SAMMFA se propõe atingir? Fará sentido a realização de uma formação específica (e obrigatória) para todos os avaliadores, tendo em conta o impacto que o SAMMFA pode ter na Organização?
	10. De que forma está o RAMMFA a conseguir compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade científica, técnica, operacional e organizacional, indo deste modo ao encontro das finalidades a que se propõe?
	11. De que forma o RAMMFA tem contribuído para incentivar o cumprimento das missões e tarefas, bem como estimular o aperfeiçoamento técnico-militar indo deste modo ao encontro das finalidades a que se propõe?
	12. (Face aos fracassos aumentos de desempenho) Estará o RAMMFA a falhar? Se sim, em que sentido e como podemos melhorá-lo?
cRCP e CoordCarr	13. De acordo com o RAMMFA, o SAMMFA visa “Compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar”. Poderá isto significar uma gestão por competências, ou seja, identificar as competências mais valoradas para determinada função, de forma a selecionar um trabalhador adequado a essa função?
	14. Os Manuais da organização e normas de funcionamento das U/E/O da Força Aérea, mesmo os que entraram em vigor após janeiro de 2018, referem-se às funções e qualificações para um determinado cargo, mas não necessariamente às competências (avaliadas na FAV) que o militar deva ter para desempenhar aquele cargo. Face a isto, podemos dizer que na Força Aérea existe atualmente algum modelo de gestão de competências?
	15. Em caso negativo, considera que a sua existência seria benéfica para a Organização?
	16. Seria viável implementar um modelo de gestão de competências na instituição militar?
	17. De que forma a informação recolhida nas FAV está a ser utilizada para compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar?
	18. Como se poderia melhorar o sistema para que o mesmo contribuisse para esse fim mais eficazmente (compatibilizar as competências)?
	19. (Responder às Q19, Q20 e Q21 do questionário)
dDP	20. Quais os principais problemas ou fragilidades que identifica no SAMMFA? Tem alguma sugestão no sentido de resolver ou atenuar essas fragilidades?
	21. (Face aos resultados do questionário relativos à Intenção de Saída - Q31). Apesar da intenção de saída não ser o mesmo que o efetivo abate ao quadro, é um forte preditor deste. Deverá a Força Aérea encarar estes números com preocupação? Como deverá lidar a Força Aérea lidar com estas intenções de saída tão elevadas?
cRC	22. (Apresentados os resultados das relações da SAD com o COA/EMP/IS): Como poderemos explicar este impacto pouco significativo da satisfação com a avaliação de desempenho no comprometimento, empenhamento e intenções de saída?
	23. De que forma a informação recolhida nas (Ficha de Avaliação) FAV está a contribuir para compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar nas colocações/nomeações?
	24. Qual a relevância que é dada aos campos das FAV relativos à avaliação do potencial (campos 6.1; 6.2; 6.3), permanência do avaliado na unidade (campo 7.1) e necessidades de formação do avaliado (campo 7.2), para efeitos de colocações/nomeações? Quais os objetivos destes campos e como está a ser utilizada a informação neles recolhida?
cSecAM	25. Considera que o RAMMFA tem contribuído para atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente, adaptando esse conhecimento nas colocações dos militares?
	26. Como resolver esse problema da formação dos avaliadores e do preenchimento das FAV?
	27. Considera que as instruções de preenchimento da FAV são claras? Poderão as diferentes interpretações levar a injustiças?
	28. Verifica-se uma grande variação do número de candidatos para cargos e missões no estrangeiro em 2015 e a partir de 2017. Na sua perceção, quais poderão ser as razões que explicam essa variação?

Figura 10 – Guião de Entrevistas 1

CESP	29. O SAMMFA tem por finalidade determinar o mérito do militar tendo em vista, entre outros, uma correta gestão das promoções. Na sua opinião, qual o principal papel dos CESP relativamente ao SAMMFA, tendo em conta que são responsáveis pela atribuição da componente de avaliação complementar?
CESP	30. Como tem sido utilizada/interpretada a informação dos campos 6.3 (funções militares do exercício preferencial do avaliado), 7.1 (permanência do avaliado na unidade) e 7.2 (Necessidades de formação do avaliado) das FAV (Ficha de Avaliação) para efeitos do cálculo da avaliação complementar? Tem sido dada importância a estes campos?
CESP	31. De acordo com a Divisão de Recursos do Estado-Maior, os membros eleitos comuns do CESP podem contribuir para a identificação de problemas e de melhorias relativamente ao SAMMFA. Já vos foi solicitado algum feedback/colaboração formal, nesse sentido? (existe algum documento feito nesse sentido?)
CESP	32. A metodologia que tem sido utilizada pelos conselhos de diferentes especialidades, nomeadamente na avaliação dos parâmetros qualitativos, para cálculo da avaliação complementar, é igual? Não sendo, está pensada a criação de um manual/instruções para uniformizar esses procedimentos?
CESP	33. Como membro eleito comum dos conselhos de especialidade, considera que existem fragilidades derivadas da implementação do novo RAMMFA que podem levar a que situações de injustiça ocorram? Se sim, quais?
CESP	34. Caso tenha respondido afirmativamente à questão anterior, pensa que seriam importantes as correções dos aspetos apontados? Tem alguma sugestão de medidas que poderiam ser tomadas?
CESP	35. Considera que o SAMMFA deve ser melhorado nos aspetos referidos?
CESP	36. Considera que os CESP têm a flexibilidade, capacidade e as ferramentas legais para identificar e atenuar eventuais situações de injustiça? De que forma poderiam ter maior flexibilidade?
CESP	37. A satisfação com a avaliação diminui quando os avaliados comparam as suas FAV com as de outros militares (que eventualmente conheçam). Poderão estes resultados revelar uma preocupação com as diferenças de critérios utilizados pelos avaliadores no preenchimento das FAV, ou identifica outra razão? Tendo em conta a sua experiência como membro eleito comum dos CESP, considera que esses problemas se podem verificar? Como poderão esses problemas ser atenuados?
CESP	38. Concluiu-se que as ações de formação/sensibilização acerca do SAMMFA, para avaliadores, não estão a ser eficazes. Poderá dizer-se que os avaliadores estão mal preparados para essa função? Os CESP notam de alguma maneira essa falta de preparação dos avaliadores? Se sim, terá essa falta de preparação consequências no alcançar dos objetivos que o SAMMFA se propõe atingir? Fará sentido a realização de uma formação específica (e obrigatória) para todos os avaliadores, tendo em conta o impacto que o SAMMFA pode ter na Organização?

**Figura 11 – Guião de Entrevistas aos Membros dos Conselhos de Especialidade**

### 3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento estatístico dos dados quantitativos obtidos em questionário foi feito através da *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 23, que permitiu efetuar a análise de validade de constructo (análise fatorial) (Pestana & Gageiro, 2014), a análise de confiabilidade (*Alpha* de Cronbach), determinar os índices de correlação de Pearson (Franzblau, 1958), para além das medidas de frequência, tendência central, dispersão e de associação (moda, média, desvio padrão).

A análise temática de conteúdo sobre as entrevistas semiestruturadas foi desenvolvida de acordo com Santos e Lima (2016).

#### 4. Análise dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos nos questionários e entrevistas estruturadas, por forma a responder às perguntas derivadas e consequentemente à PP.

##### 4.1. Finalidades que o SAMMFA pretende promover

Avalia-se se o SAMMFA está a promover as finalidades expressas no n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA, procurando deste modo obter resposta à Pergunta Derivada 1 (PD1): Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?

###### 4.1.1. Compatibilização de competências e avaliação do potencial individual

O SAMMFA procura, através da Ficha de Avaliação (FAV), apreciar um conjunto de competências e o potencial dos militares avaliados, visando deste modo “compatibilizar as competências do avaliado com as necessidades da instituição militar”, assim como “atualizar e melhorar o conhecimento do potencial humano existente” (n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA). Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p.152), o potencial individual “é a capacidade de vir a desempenhar uma função de maior complexidade num determinado momento futuro”.

Enquanto o RAMMFA é bastante específico na forma como a informação que constitui as cinco bases do SAMMFA é usada para o cálculo do mérito do militar, bem como a utilização da mesma para efeitos de promoção, relativamente à compatibilização de competências existem poucas referências quanto ao modo de empregar essa informação. Efetivamente, a principal menção é a relevância da AI desfavorável em processos seletivos de nomeações (artigo 22º do RAMMFA).

Ainda assim, ao definir a avaliação das competências e do potencial individual dos militares, o RAMMFA cria as bases para a Organização os poder adequar a cargos/funções. Para tal, identificam-se três aspetos que, complementarmente ao RAMMFA, devem ser verificados:

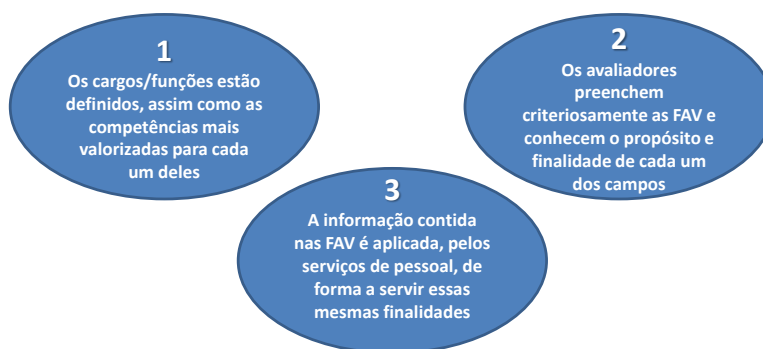


Figura 12 - Aspetos que potenciam a compatibilização de competências e a avaliação de potencial

Seguidamente verifica-se o cumprimento destes pressupostos, através da análise dos dados obtidos no questionário e do seu reforço qualitativo por entrevista.

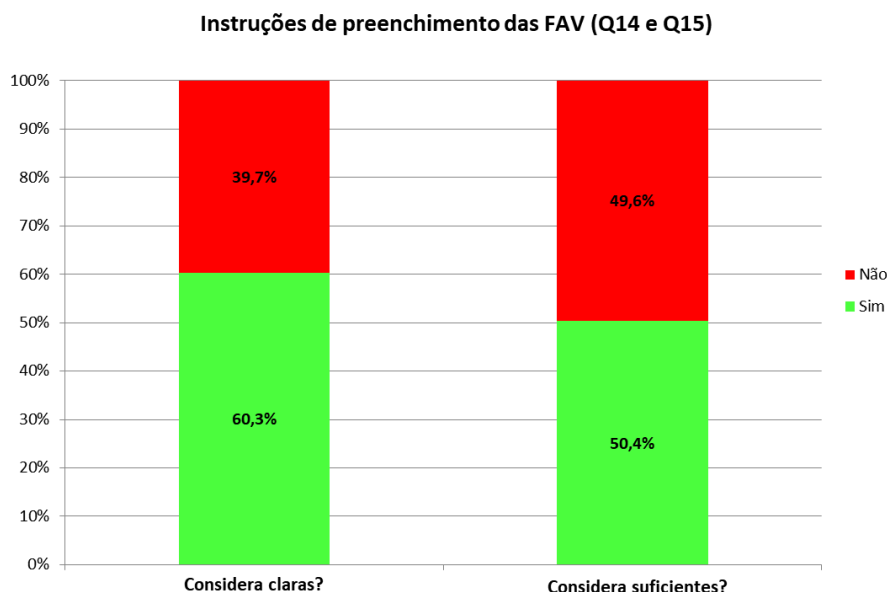
1 – Estarão definidos os cargos/funções assim como as competências mais valorizadas para cada um deles? A compatibilização de competências visadas pelo SAMMFA só será possível se forem conhecidas as competências necessárias para cada cargo. Tal como refere Rego et al. (2015) é necessário “que a organização saiba quais os aspetos de desempenho a serem valorados”. Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) definem dois tipos de competências: as genéricas, que são transversais a todos os perfis de funções, e as específicas, que apenas dizem respeito a uma família de funções.

Apesar do RAMMFA, no n.º 5 do artigo 20º, determinar quais as competências a apreciar consoante a função militar, essas funções definidas (artigo 34.º do EMFAR, 2018) são muito abrangentes. Adicionalmente, não se identificam competências verdadeiramente diferenciadoras, pelo que podemos assumir que o regulamento apenas avalia competências genéricas.

Por outro lado, embora os Manuais da organização e normas de funcionamento das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) da FAP contenham as descrições de cada cargo, estas apenas referem as qualificações e funções, não existindo referência às principais competências adequadas para cada cargo, nem mesmo as genéricas.

2 - Saberão os avaliadores preencher criteriosamente as FAV e conhecem o propósito e finalidade de cada um dos seus campos? Para responder a esta pergunta analisam-se os resultados obtidos nas questões Q14 a Q21, relativas ao preenchimento das FAV pelos avaliadores.

Dos 395 militares respondentes do questionário que já avaliaram segundo o novo sistema, 60,3% consideram que as instruções das FAV são claras, mas apenas 50,4% as considera suficientes (Figura 13).



**Figura 13 - Resultados obtidos às Q14 e Q15**

Tendo em conta, e por oposição, o universo de militares que não considera as instruções claras e/ou suficientes, é importante assegurar ações de formação/sensibilização aos avaliadores, essencial tal como refere Camara (2015, p.116) na implementação de um sistema desta natureza. e que deve conter as seguintes fases:



**Figura 14 - Formação destinada a avaliadores**

Fonte: Adaptado a partir de Camara (2015).

Apesar do SAMMFA não ser uma implementação de raiz, a realidade é que mesmo no anterior sistema se notava uma falta de preparação dos avaliadores (CESP2).

A este respeito, os dados (Figura 15) permitem verificar que 64,3% dos militares tiveram algum tipo de formação/sensibilização, o que revela um apreciado esforço da FAP para assegurar esses momentos.

No entanto, pouco mais de metade (51,2%) daqueles militares considera que a formação foi suficiente, identificando-se uma necessidade de melhoria neste aspeto. Note-se que, dos militares que não tiveram formação, 93,6% consideram que a mesma teria sido importante. Estes valores, assim como a falta de formação/preparação dos avaliadores, que transparece nos conselhos de especialidades, são considerados preocupantes pela maioria dos membros eleitos comuns dos CESP entrevistados.

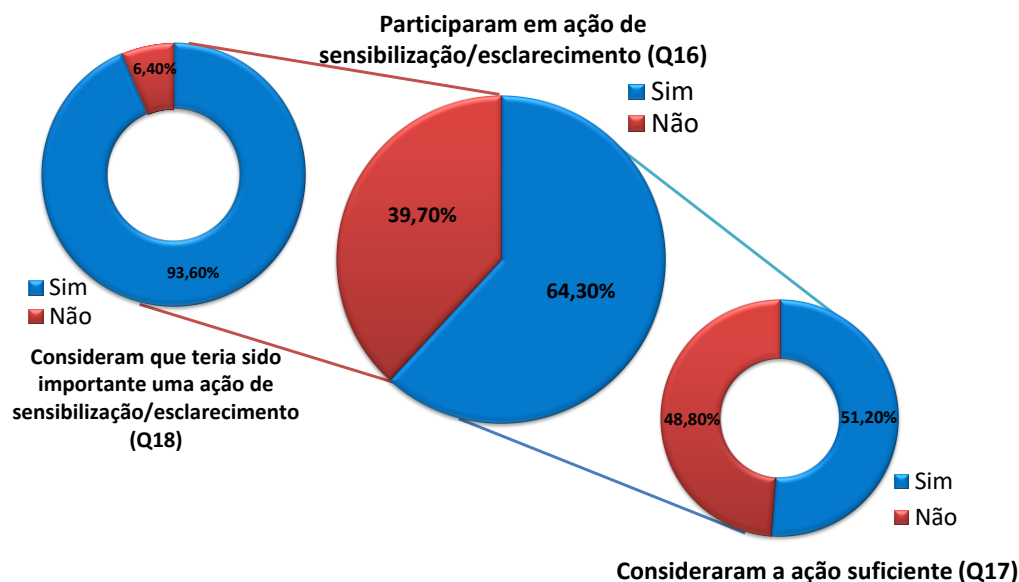


Figura 15 - Resultados obtidos nas Q16 a Q18

Como esclarece cSecAM, a DP procura que a formação chegue aos avaliadores de forma descentralizada, através dos órgãos de gestão de pessoal. É ministrada formação a esses órgãos com indicação para que a mesma seja replicada nas unidades. Uma das principais dificuldades reportadas por esses serviços é que muitos avaliadores não estão presentes devido à quantidade de solicitações a que têm de dar resposta, derivada da escassez de recursos humanos. Também a rotatividade de militares nos órgãos de pessoal faz com que estes muitas vezes não tenham a formação e a capacidade para estar frequentemente a dar esse apoio.

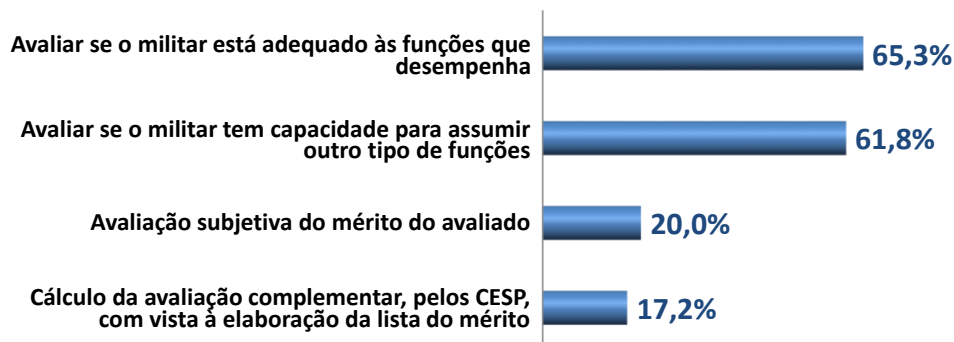


Dada a importância que a FAV tem para o desenvolvimento da carreira do militar, sugere-se que essas formações sejam de carácter obrigatório e periódico. Tal como sugerido por CESP1 uma vez por ano, antes do início do período de avaliações, deveriam ser desencadeadas formações curtas para os avaliadores, que acima de tudo deveriam explicar como cada campo vai ser utilizado, mas também como elaborar o juízo ampliativo, sensibilizando ainda para aspetos práticos como a importância dos avaliadores tomarem notas ao longo do tempo relativas ao desempenho dos subordinados.

A falta de formação refletiu-se no conhecimento acerca dos campos da FAV “Avaliação do potencial”, “Permanência do avaliado na unidade” e “Necessidades de formação do avaliado”, não havendo unanimidade quanto ao seu propósito nas respostas às Q19 a Q21 do questionário, como se pode observar na Figura 16. Para além de reduzir o efeito pretendido desses campos, esta falta de uma interpretação comum a todos os avaliadores prejudica a igualdade de critérios que se pretende para as FAV. Adicionalmente, as entrevistas conduzidas evidenciaram que, mesmo ao nível da DP, DIVREC e membros eleitos comuns dos CESP, a finalidade destes campos não é consensual.

Constatou-se ainda que a utilização, pelos CESP, dos campos da “Avaliação do potencial” no cálculo da AC, apesar de prevista no RAMMFA, é pouco explorada. Relativamente a estes campos nota-se que estão demasiado focados na comparação relativa entre militares e o seu preenchimento é pouco claro. Por exemplo relativamente ao campo 6.3 não é referido quais são as competências que um militar deve ter para desempenhar essas funções.

#### Q19 – “Funções Militares de exercício preferencial do avaliado”



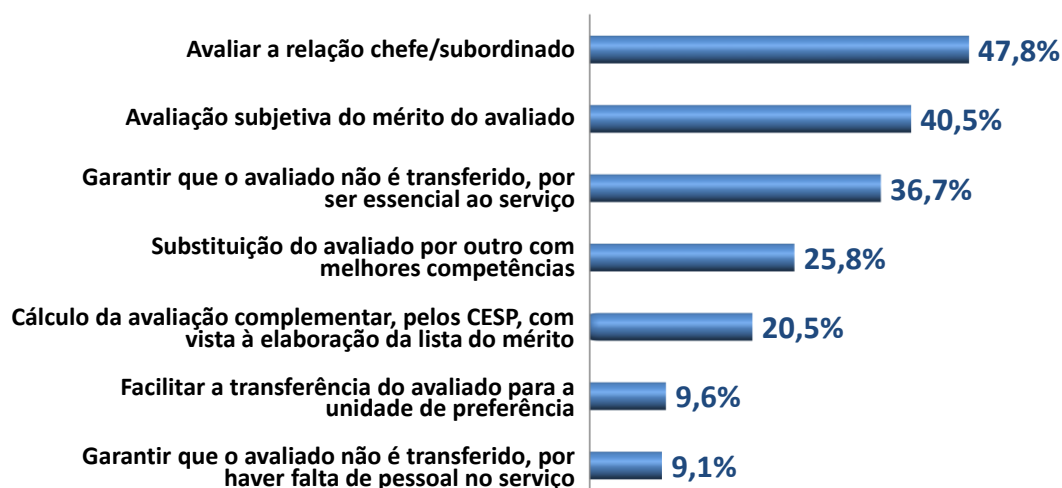
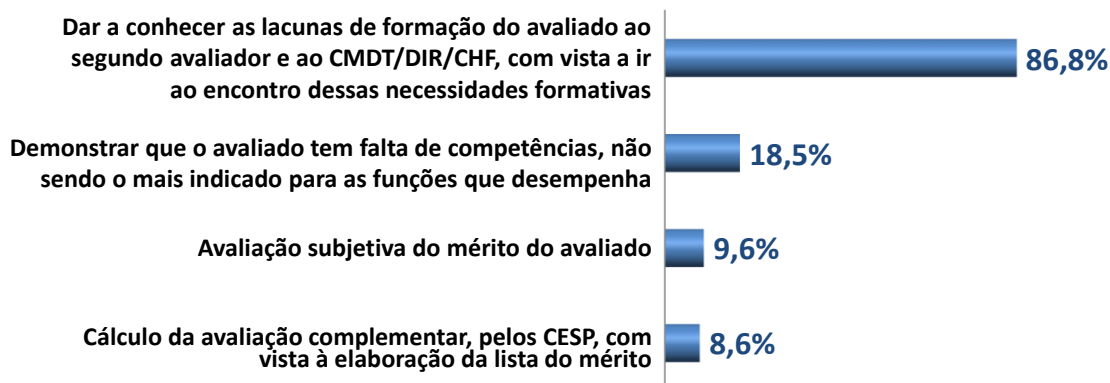
**Q20 – “Permanência do avaliado na unidade”****Q21 – “Necessidades de formação do avaliado”**

Figura 16 - Respostas quanto aos propósitos dos campos 6.3 (Q19), 7.1 (Q20) e 7.2 (Q21) das FAV

3 - A informação contida nas FAV está a ser aplicada, pelos serviços de pessoal, de forma a compatibilizar as competências e o potencial do avaliado com as necessidades da Instituição? As Fichas de avaliação são enviadas à RepC da DP (cRCP) após a conclusão do processo avaliativo. Porém, atualmente, esta informação não está a ser considerada para efeitos de colocações/nomeações, como confirma aquela Repartição (cRC). Está no entanto a ser revisto o Regulamento de Colocações que, se aprovado, operacionalizará uma solução para conciliar aquelas informações de forma adequada e eficaz. A implementação do novo Sistema de Informação de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SIAMMFA), comum aos Ramos, constituirá um facilitador desse processo.

Verifica-se que, atualmente, nenhum destes três aspetos investigados é cumprido. Um dos projetos da DP para 2020, como refere cRCP, é a elaboração de um modelo de Gestão





por Competências (GpC), que permitirá “encontrar o *match* perfeito entre as pessoas e os cargos, entre os níveis de proficiência das competências exigidas e as apresentadas”.

#### 4.1.2. Desenvolvimento Profissional

O SAMMFA pretende “contribuir para incentivar o cumprimento das missões e tarefas, bem como estimular o aperfeiçoamento técnico-militar” (alínea a) do n.º 2 do artigo 5.º do RAMMFA). Essa definição vai ao encontro do conceito de desenvolvimento, que Hampton (1983, pp.425-426) define como o “auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades”. Semelhante descrição para desenvolvimento profissional é apresentada por Chiavenato (1981, p.155), que o considera fruto da educação e que permitirá ao trabalhador adquirir novos conhecimentos de forma a desempenhar funções mais complexas.

Identificaram-se seis formas através das quais o RAMMFA pode estimular esse processo:

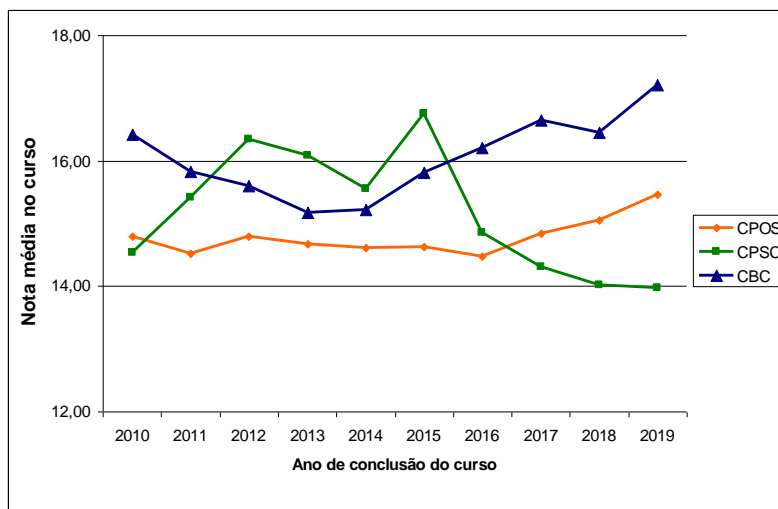
1	Impacto das notas dos cursos de promoção na categoria	Cálculo da FAM
2	Impacto do desempenho (através da Avaliação Individual e da Avaliação Disciplinar)	
3	Impacto da frequência de outros cursos e formações	Cálculo da Avaliação Complementar
4	Impacto da participação em atividades operacionais	
5	Identificação das necessidades de formação dos militares avaliados	FAV (Campo 7.2)
6	Promoção de reuniões iniciais /acompanhamento com vista a comunicar e incentivar o desenvolvimento	Competência atribuída ao avaliador

Figura 17 - Possíveis formas do RAMMFA contribuir para o desenvolvimento profissional

Analisa-se seguidamente se estes aspetos estão efetivamente a promover o desenvolvimento profissional.

1: 91% dos respondentes ao questionário estão conscientes que a nota nos referidos cursos pode influenciar a sua progressão na carreira (Q7 e Q11). Apesar de 71% pensarem dedicar-se mais ao referido curso pelo impacto deste na FAM (Q12), apenas 38% dos que já o realizaram acabaram por fazê-lo (Q9), possivelmente por outras condicionantes que limitaram o empenho desejado. Ainda a mencionar que 65% dos militares que realizaram o

curso desconhecendo que este contava/viria a contar para o cálculo da FAM reconhecem que ter-se-iam dedicado mais, caso soubessem do seu impacto (Q10). Na análise da nota média dos cursos (Figura 18) confirma-se esse aumento de desempenho para o CPOS e para o CBC, ao contrário do que se verifica no CPSC. É preciso ter em conta que outros fatores, como a alteração aos programas de curso, podem influenciar as referidas notas.



**Figura 18 – Evolução da nota média dos cursos de promoção**

Estes resultados levam a concluir que a implementação do RAMMFA incentiva uma maior dedicação dos militares nos cursos de promoção, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional.

2: O RAMMFA procura, através da AI, incentivar e valorizar o desempenho dos militares. Esta base é a que tem a ponderação mais alta para o cálculo da FAM, o que destaca a sua importância. No entanto, só 18% dos militares admitem ter tentado melhorar o seu desempenho (Q27), aumento corroborado por apenas 7% dos avaliadores (Q22). Destaque ainda para o facto de 25% dos avaliadores indicarem ter proposto mais louvores aos seus subordinados (Q23). O gráfico seguinte apresenta a evolução do número de louvores atribuídos entre 2010 e 2019 por cada 100 militares (Figura 19). O ano de 2019 foi aquele com maior número de louvores atribuídos dos últimos 10 anos. Verifica-se nos quadros permanentes (QP) um aumento de 34% da média entre 2018-2019 (RAMMFA em vigor) relativamente à média entre 2010-2017. No regime de contrato (RC) essa variação foi de apenas 12,1%.

Note-se que 84% dos avaliadores admitem que a principal razão por terem atribuído mais louvores foi devido ao peso destes para o cálculo da FAM, e não por um efetivo aumento de desempenho (Q24). Isto pode explicar o aumento significativo nos quadros

permanentes, e menos relevante no RC, para o qual os efeitos dos louvores na carreira são limitados.

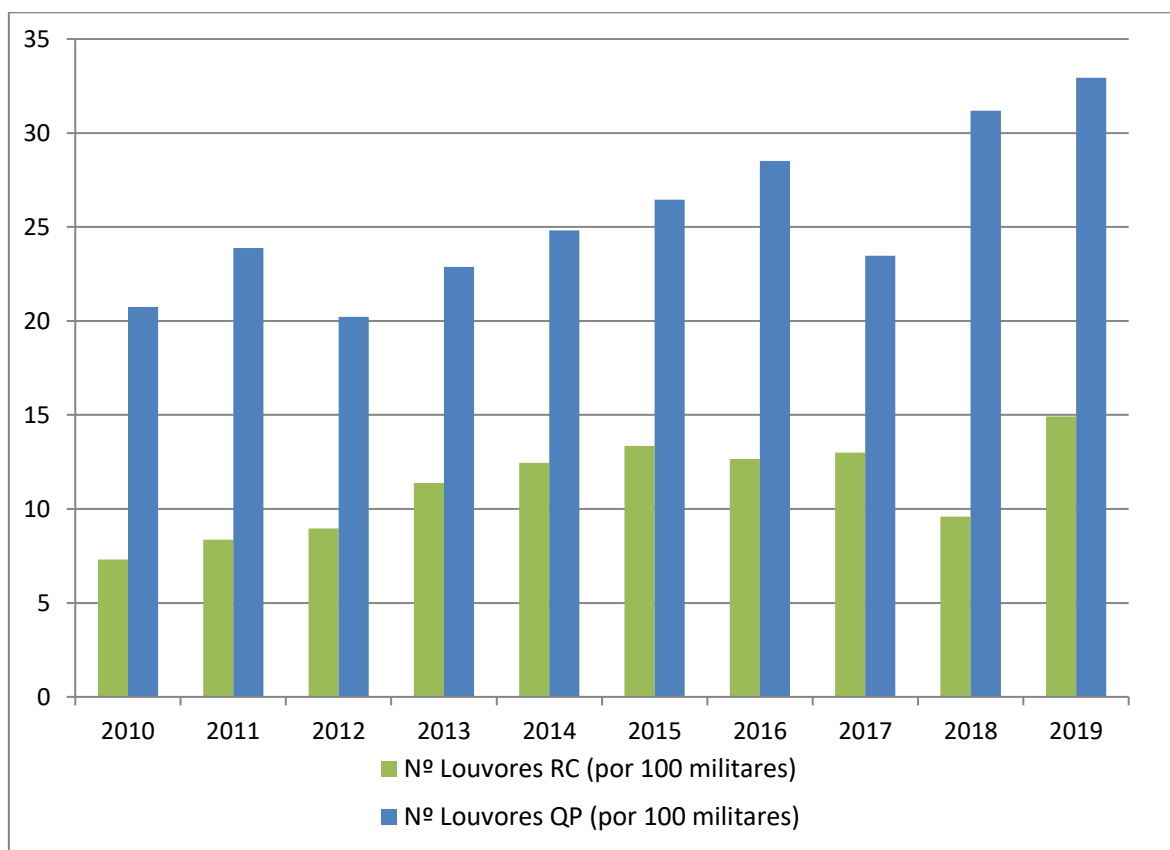


Figura 19 - Variação no número de louvores entre 2010 e 2019

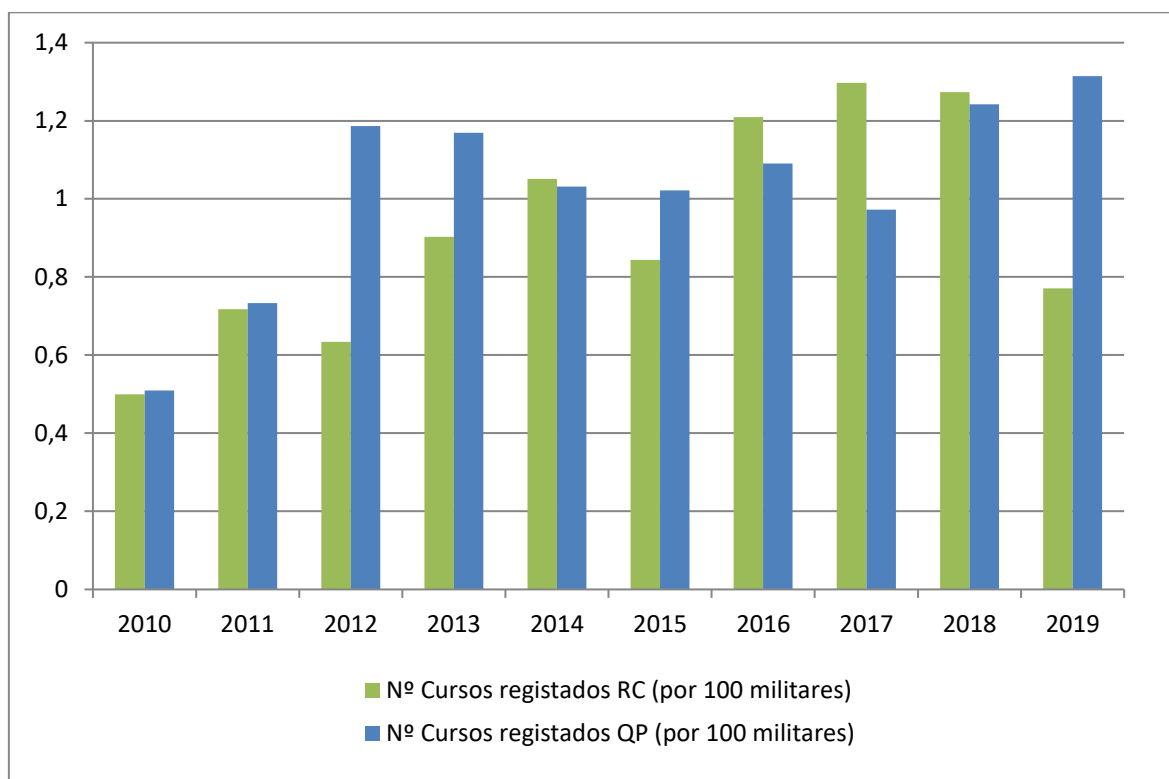
Segundo o cREPPES a razão para este fraco aumento de desempenho deve-se à recente implementação do sistema - se as pessoas não se colocarem contra o sistema e procurarem melhorar o seu desempenho, este deverá aumentar naturalmente.

**3:** Avaliou-se se os militares pretendem frequentar mais formações devido ao impacto destas no cálculo da AC, sendo que 42% dos respondentes pondera fazê-lo (Q28). Analisando os dados do número de registo de cursos<sup>6</sup>, por cada 100 militares, desde 2010 (Figura 20) verifica-se que, para os QP, a média respeitante ao período 2018-2019 daquele valor aumentou 32,6% relativamente à média dos 8 anos anteriores, enquanto no caso do RC o aumento foi de 14,3%. Note-se que, ao contrário do QP, para o RC não se aplica o cálculo da AC. Estes dados apontam no sentido de o SAMMFA fomentar nos militares dos QP a

<sup>6</sup> Registo de todo o tipo de cursos, formações ou qualificações dos militares, independentemente da sua origem.

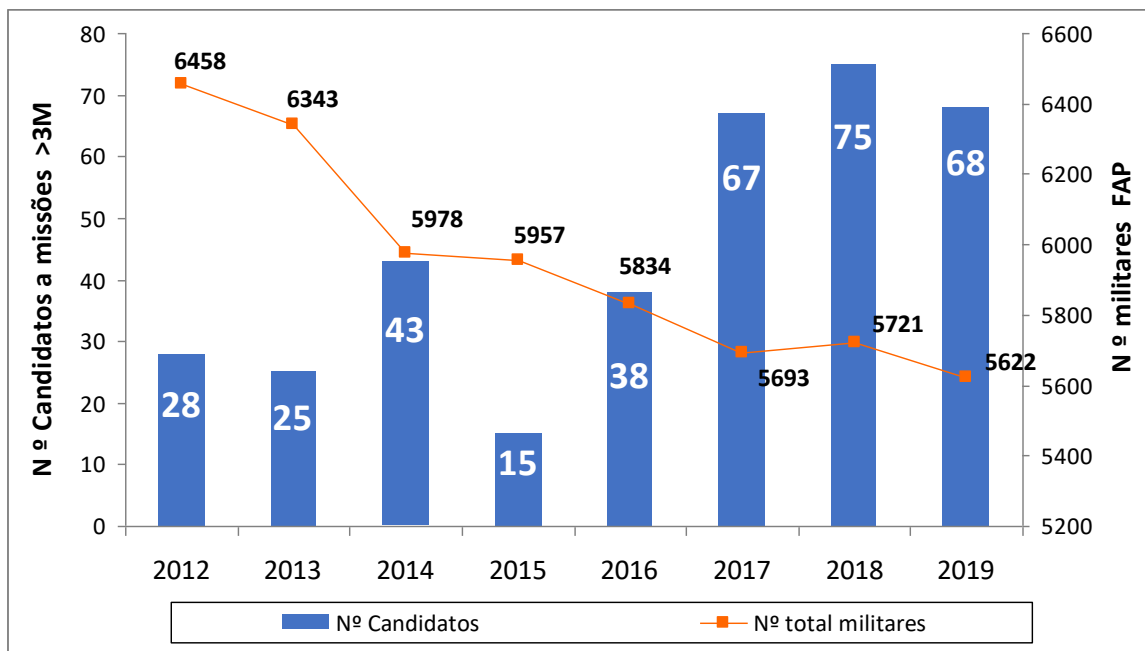


frequência de mais formações, promovendo deste maneira o seu desenvolvimento profissional.



**Figura 20 - Número de registo de cursos desde 2010**

**4:** Para se perceber se houve variação na intenção de participar em atividades operacionais, dada a valoração destas missões para a AC, obteve-se junto da RepC a evolução do número de candidatos para missões desde 2012:



**Figura 21 - Candidatos a missões com duração superior a três meses**

Enquanto a média, até 2016, rondou os 30 candidatos por ano, de 2017 a 2019 a média foi de 70 candidatos por ano, apesar da redução do número de efetivos. Podem existir diversas razões para esta evolução, como, por exemplo, o facto de os concursos terem sido divulgados mais cedo, levando a um maior número de candidaturas (anterior cSECCME).

Porém, é legítimo considerar que o aumento significativo de candidatos a partir de 2017 possa também estar relacionado com a implementação do RAMMFA, numa antevisão da importância destas missões para a valoração do processo individual. De facto, a atual cSECCME refere que muitos militares apresentam a necessidade de ter uma experiência internacional registada no seu processo individual, para ser contabilizada no mérito militar.

**5:** O campo 7.2 das FAV permite identificar as necessidades de formação dos militares avaliados, aquilo que, como nota cSECCME, o avaliado precisa para se desenvolver, melhorar e potenciar, seja em competências técnicas, comportamentais ou atitudinais. É ainda referido na entrevista que, neste momento, a plataforma informática SIAMMFA apresenta alguns problemas e não permite extrair automaticamente relatórios, que possibilitariam, entre outros, identificar rapidamente as necessidades de formação dos militares, contribuindo para este processo.

A realçar que 18,5% dos avaliadores consideram que este campo pode servir para demonstrar que o avaliado tem falta de competências para a função que desempenha. Ou seja, possivelmente muitos avaliadores coíbem-se de indicar neste campo as carências de formação, com receio que isso possa prejudicar o militar. Por outro lado, há o risco deste

campo poder estar a ser usado pelos CESP justamente para realçar falta de formação do avaliado, prejudicando-o.

É necessária uma clarificação do propósito deste campo e como a informação é/será utilizada. Idealmente não deveria contribuir para a determinação do mérito do militar, para que os avaliadores não deixem de identificar as lacunas de formação que, colmatadas, permitam ao militar melhorar o seu desempenho.

**6:** O *feedback* dado aos colaboradores potencia o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Rego et al., 2015, p. 497). Importância reforçada por Camara (2015) que refere que deverá haver uma fixação inicial de objetivos para que o colaborador saiba o que é esperado dele e como deve medir o seu desempenho. A qualidade dos objetivos vai condicionar a qualidade do desempenho do colaborador. Ao longo do ano, deverá haver acompanhamento destinado à correção de desvios que porventura surjam.

Apesar do n.º3 do artigo 17.º do RAMMFA prever a realização de reuniões iniciais e de acompanhamento, verificou-se (Figura 22) que são pouco realizadas pelos avaliadores.

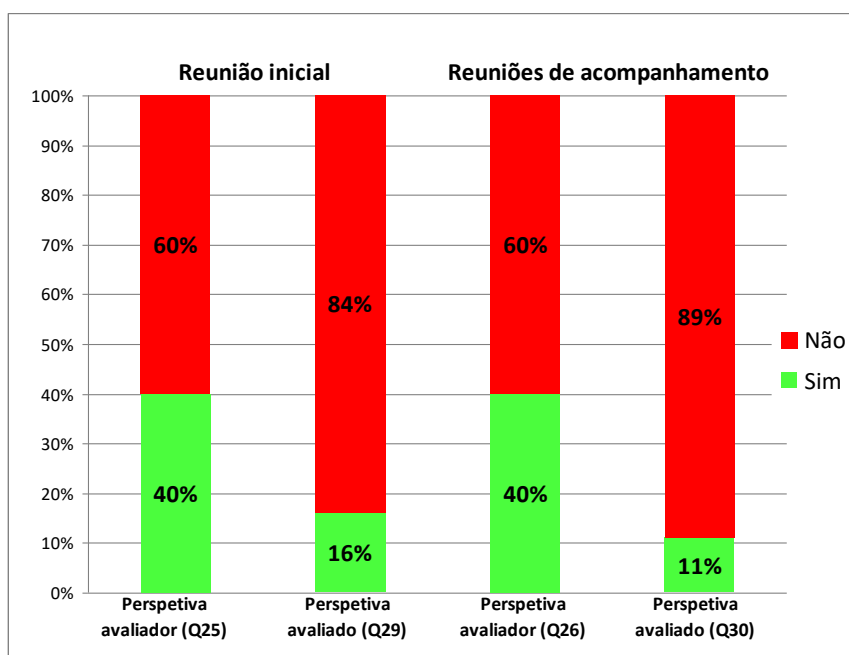


Figura 22 - Respostas às Q25/Q26/Q29/Q30

Destes resultados sobressai a falta de consenso entre avaliadores e avaliados quanto ao facto destas reuniões terem sido realizadas, denotando uma falta de comunicação entre avaliador/avaliado.



#### 4.1.3. Síntese conclusiva e resposta à PD1

É comum a percepção que os sistemas de avaliação de desempenho se destinam a exigir mais trabalho e esforço aos trabalhadores, sendo essencialmente controladores e punitivos. Os sistemas de gestão de desempenho devem ser encarados de forma positiva como um potencial transformacional, que permite melhorar o desempenho individual e organizacional (Camara, 2015). Também o RAMMFA procura ir além da simples apreciação da atuação do subordinado, no sentido de o premiar e punir, e visa promover a compatibilização de competências, o conhecimento do potencial humano existente e o desenvolvimento profissional.

A FAP está atualmente a trabalhar na implementação de um modelo de GpC, que permitirá uma adequada afetação dos militares aos cargos, em função das suas competências e potencial individual. O SAMMFA, por sua vez, contribui para esse processo ao definir e medir, com descritores objetivos, as competências que considera mais relevantes e avaliar, através de campos específicos, o potencial individual.

No futuro, a implementação de um modelo de GpC e a revisão do Regulamento de Colocações permitirá cumprir dois dos requisitos verificados nesta investigação e que atualmente não se verificam: os manuais das U/E/O não fazem referência às competências adequadas a cada cargo/função e, talvez derivado disso, a RepC não tem em conta a informação extraída das FAV para efeitos de colocações. Será ainda importante garantir o preenchimento rigoroso e informado de todos os campos da FAV, sendo necessário, para tal, introduzir-se melhorias ao nível da formação ministrada aos avaliadores.

No que respeita ao desenvolvimento profissional, verificou-se que o RAMMFA o potencia ao incentivar os militares a:

- Procurarem participar em mais missões;
- Frequentarem mais formações/cursos;
- Dedicarem-se mais aos cursos de promoção na categoria.

O RAMMFA revela, porém, pouco impacto no estímulo da melhoria do desempenho. As razões poderão ser diversas, e nem estar relacionadas com o RAMMFA, como por exemplo uma escassez de recursos humanos que leva a que os militares estejam sobrecarregados e sem capacidade de evolução. Razões relacionadas com o RAMMFA poderão ser:

- Inexistência de um plano de desenvolvimento individual que permita responder às necessidades de formação diagnosticadas no campo 7.2 das FAV.



- Resistência ao atual sistema, potencializada pelo facto de não ter existido uma transição gradual, como refere dDP;
- Pouca adesão dos avaliadores à realização de reuniões iniciais/acompanhamento que permitem orientar e incentivar o desempenho dos subordinados;
- Inexistência de um sistema de recompensas (além da promoção) para militares com bons desempenhos, para reforçar esse comportamento;
- Falta de preparação dos avaliadores que se originar uma avaliação mal conduzida, segundo Camara (2015, p.70), “destrói a credibilidade do sistema, desmotiva os avaliados e afeta a sua autoestima e gera conflito e resistência”.

Será seguro afirmar que atualmente o desempenho é mais avaliado do que gerido, não sendo devidamente explorado o contributo destes sistemas na melhoria do desempenho individual, ideia reforçada por dDP que refere que o RAMMFA está apenas focado para efeitos de promoção.

#### **4.2. Impacto do RAMMFA nos militares da Força Aérea**

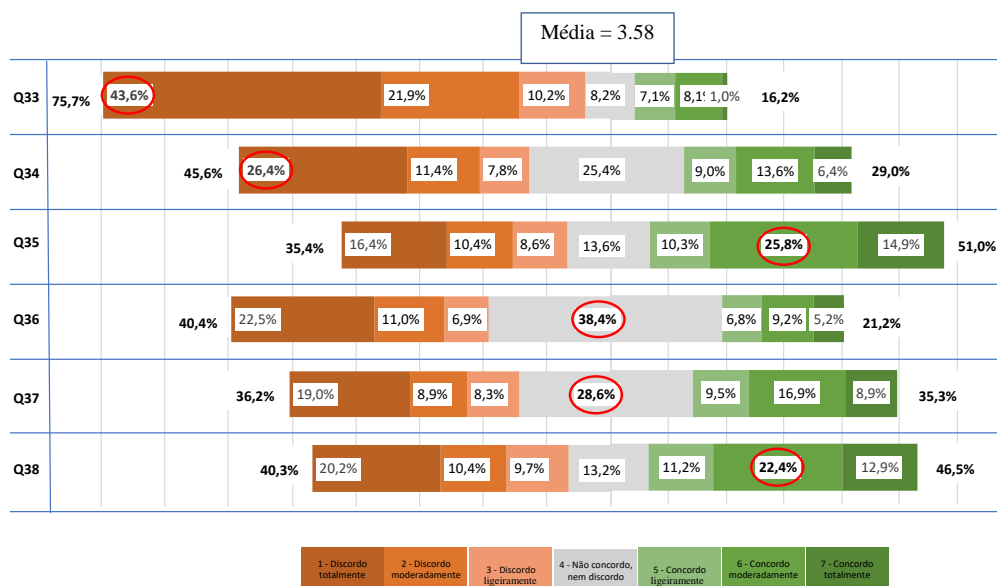
Avalia-se o impacto do RAMMFA nos militares, procurando deste modo responder à Pergunta Derivada 2 (PD2): Quais as relações entre a SAD e o COA/EMP/IS dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do novo RAMMFA?

##### **4.2.1. Satisfação com a Avaliação de Desempenho e relações que esta estabelece com: o Comprometimento, Empenhamento e a Intenção de Saída dos militares da Força Aérea.**

Nas diferentes escalas, a estrutura relacional foi avaliada pela AFE sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das componentes principais. Reteve-se um fator latente (1F), com eigenvalue superior a 1 que explicava as referidas variâncias totais, coincidente com a estrutura de fatores (1F) das escalas originais. Para avaliar a validade da AFE foram obtidos os KMO, todos eles classificados como bons de acordo com Maroco (2010, p. 368).

A análise dos resultados (Figura 23), no que diz respeito aos itens Q33 a Q38 para caracterizar a SAD, indiciam insatisfação dos militares relativamente à capacidade do atual modelo para avaliar o desempenho (Q33), com o “feedback” e orientação que recebem do chefe (Q34), com a perceção que têm das avaliações obtidas quando comparadas com as de outros militares (Q36) e a incapacidade das FAV em refletir uma melhoria ou declínio do seu desempenho (Q37).





**Figura 23 - Satisfação com a Avaliação de Desempenho: resultados obtidos**

Dessas salienta-se a Q33 que se refere à satisfação com o atual modelo de avaliação de desempenho. Este é dos parâmetros mais importantes e que poderemos dizer estar relacionado com a sua aceitabilidade. Segundo Rego et al. (2015, p. 499) a aceitabilidade “é o requisito mais importante, sem o qual o sistema estará condenado ao fracasso”. Este item revelou que 75,5% dos respondentes não se consideram satisfeitos com o atual modelo, encontrando-se a moda (43,6%) no extremo da escala em “Discordo totalmente”. Também o cRCP reconhece a importância de melhorar a aceitabilidade, pois os resultados das listas do mérito têm gerado apreensão entre os militares.

Na tentativa de explicar estes valores e de se encontrarem soluções, avaliaram-se as correlações entre os itens.

	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
Q33	1					
Q34	,356**	1				
Q35	,311**	,554**	1			
Q36	,352**	,451**	,648**	1		
Q37	,346**	,541**	,761**	,678**	1	
Q38	,315**	,544**	,846**	,660**	,827**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

**Nota:** A negrito assinalam-se correlações > 0,700; a sublinhado correlações situadas no intervalo [0,500; 0,700]; e em itálico correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500].

**Figura 24 - Satisfação com a Avaliação de Desempenho: matriz de correlações entre itens (Pearson)**

Verificou-se que se estabelecem (Figura 24) correlações positivas baixas ( $0,3 < r < 0,5$ ) entre a satisfação com a avaliação de desempenho (Q33) e a satisfação com:

- O “feedback” recebido das chefias (Q34);
- Os resultados obtidos e a quantidade e qualidade de trabalho desenvolvido (Q35 e Q37);
- As avaliações individuais comparativamente às de outros militares (Q36).

Ou seja, mesmo que se tente melhorar o sistema incidindo nestes três fatores, essa influência positiva poderá não ser, por si só, suficiente para que os militares se sintam satisfeitos com o novo modelo de avaliação (Q33). A satisfação com a avaliação de desempenho estará mais relacionada com uma resistência (inicial?) à mudança de paradigma de progressão de carreira e não tanto com a justiça de resultados obtidos.

As Questões Q35 a Q38 relacionam-se com a confiança no sistema de avaliação. Segundo Rego et al. (2015, p. 501) a confiança “entre todos os intervenientes num processo de gestão de desempenho é crucial para a eficácia do imenso” e “requer práticas de gestão e de liderança consistentes ao longo do tempo, transparentes, justas e respeitadoras da dignidade das pessoas”. Enquanto os resultados positivos obtidos nas questões 35 e 38 mostram alguma satisfação com as avaliações obtidas relativamente ao trabalho realizado, os resultados à Q36 revela uma preocupação com as diferenças de critérios dos avaliadores. As diferenças de critérios podem ser mitigadas através da formação e através da harmonização das avaliações, cuja importância foi destacada na maioria das entrevistas realizadas. A metodologia para essa implementação já está estudada ao nível da DIVREC.

Em relação às respostas à Q37, verifica-se a baixa satisfação (Moda em Discordo Totalmente) na forma como as FAV refletiram alterações de desempenho. Estes resultados corroboram as respostas às Q22 e Q27, em que o aumento do desempenho individual dos militares (17,8%) não é percecionado da mesma forma pelos avaliadores (6,8%). Esses valores poderiam aproximar-se se houvesse maior acompanhamento e *feedback* dos avaliadores, como reforça aliás a correlação positiva moderada ( $r = 0,541$ ,  $p = 0,01$ ) que se estabelece entre estas duas questões (Q34 e Q37).

Estabelecem-se, de seguida, as relações entre as variáveis SAD, COA, EMP e IS, analisadas através do Coeficiente de Correlação de Pearson, e que se pretendem avaliar em



resposta à QD2 (ver Figura 25). A análise fatorial, consistência interna, correlação entre itens das escalas e respostas obtidas, encontram-se no apêndice D.

Correlações						
	M	DP	SAD	COA	EMP	IS
<b>SAD</b>	3,58	1,5331	1			
<b>COA</b>	4,91	1,5243	,317**	1		
<b>EMP</b>	4,75	1,5047	,362**	<u>,686**</u>	1	
<b>IS</b>	3,62	1,8117	<i>-,340**</i>	<i>-,593**</i>	<i>-,543**</i>	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral)

**Nota:** A sublinhado assinalam-se correlações situadas no intervalo [0,500; 0,700]; e em itálico correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500].

**Figura 25 - Correlações entre SAD/COA/EMP/IS (Pearson)**

É possível observar que, embora exista correlação entre a SAD e as restantes variáveis, esta é baixa. Ou seja a SAD aumenta os níveis de COA e EM, e diminui a IS, mas não de forma considerável. Não deixam de ser resultados curiosos que destoam face ao previsto pela diversa literatura (ver secção 2.1.3 e 2.1.5).

Efetivamente, verifica-se que, apesar de os militares indicarem insatisfação com o SAD (M= 3,58) e em particular com o atual modelo de avaliação como forma de avaliar o seu desempenho (Q33, M=2,414), continuam a apresentar razoáveis níveis de COA (M=4,91) e EMP (M=4,75) (ver Figura 26). É interessante notar a correlação positiva moderada entre o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída, ou seja militar que demonstra uma ligação afetiva com a Organização, estará também mais empenhado no trabalho e com intenções de saída reduzidas.

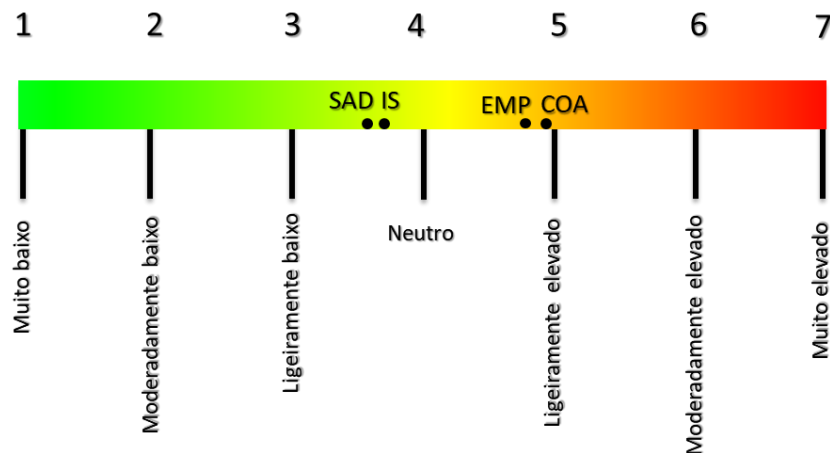


Figura 26 - Médias SAD, COA, EMP e IS situadas numa escala de Likert 7

Os valores de *comprometimento* obtidos podem ser explicados pelo facto de este poder ser influenciado por uma série de outros fatores não relacionados com a avaliação de desempenho (Cunha et al., 2014, p.220), ideia da qual também partilha o dDP. Ainda assim, o facto do novo sistema de avaliação apresentar uma influência tão pequena no comprometimento poderá ser devido ao facto da sua implementação ser recente, com efeitos ainda pouco sentidos. Adicionalmente, a ligação emocional à instituição castrense é apoiada por bases particularmente fortes, resultado de um processo contínuo de aculturação que torna os militares resilientes, traduzindo-se em níveis de comprometimento estáveis.

Apesar de muitos estudos considerarem o sistema de avaliação de desempenho o melhor preditor do *empenhamento* (Ameen, 2019), verificou-se uma relação ténue entre a SAD e o empenhamento. Tal poderá dever-se ao facto de, como defende Ameen (2019), os aspetos que promovem o empenhamento poderem estar mais relacionados com os fins a que se destina o sistema de avaliação, nomeadamente *feedback*, formação, promoções, reconhecimento e recompensa financeira, do que com o próprio sistema em si. Em relação a estes fins, a Figura 27 estabelece a relação entre estes fins e o verificado na FAP.

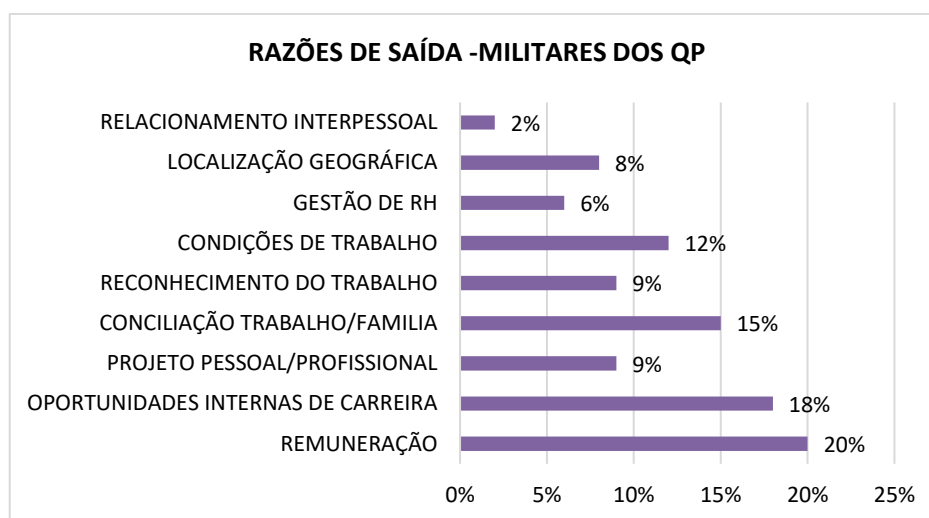


Aspetos que promovem o empenhamento	Realidade na FAP
<i>Feedback</i>	Pouco usado pelos avaliadores e com baixa taxa de satisfação por parte dos avaliados visados (secção 4.2.1)
Formação	Promovida pelo campo 7.2 das FAV, mas o seu propósito não é claro para os avaliadores e a sua sinalização não traz nenhum efeito (secção 4.1.2)
Promoção	Cumprir este propósito, mas verifica-se resistência à utilização da avaliação de desempenho para este fim (secção 4.2.1)
Reconhecimento	Promove-o uma vez que se passa de um sistema de progressão na carreira por antiguidade para um sistema de progressão por mérito
Recompensas financeiras	Sem aplicabilidade nas FAP, mas poderiam ser consideradas outras

Figura 27 - Aspetos que promovem o empenhamento

Ou seja, se estes fins forem trabalhados, é provável que se obtenham resultados diferentes dos verificados na correlação entre a SAD e o EMP. É um estudo que poderá replicar-se no futuro para avaliar o sucesso das medidas que venham a ser tomadas para potenciar os efeitos do RAMMFA.

Relativamente à *intenção de saída* esta apresenta uma correlação negativa baixa com a SAD. Note-se que uma significativa percentagem de militares (47%) considera vir a procurar emprego num futuro próximo (Q54), 31,5 % consideram fazê-lo no próximo ano (Q57) e 22% estão a fazê-lo no momento presente (Q55). Num estudo, a uma amostra pequena de 12 militares dos QP, realizado pela DP, é possível verificar que a principal razão de saída está relacionada com a remuneração (Figura 28).



**Figura 28 - Razões de saída dos militares dos QP**

Fonte: DP (2019).

É contudo de salientar que 68,9% dos militares (Q31), caso fossem ultrapassados em momentos de promoção, e dependendo das razões, ponderariam abandonar a Instituição, sendo que:

- 22% se ultrapassados por militar com menor desempenho;
- 29,5% se prejudicados por razões não relacionadas com o seu desempenho;
- 15,9% independentemente da situação;
- 1,5% se ultrapassados por mais do que um militar.

Por serem números particularmente preocupantes, abordou-se os membros eleitos comuns dos CESP de oficiais e sargentos no sentido de perceber se essas situações podem/têm ocorrido e como podemos minimizá-las (apêndice C – Q33). Os problemas identificados referem-se essencialmente a desigualdade de critérios dos avaliadores e louvores com pesos diferentes consoante a colocação do militar.

#### 4.2.2. Síntese conclusiva e resposta à PD2

Decorrente desta análise, verificam-se as relações que se estabelecem entre a SAD, COA, EMP e IS. Conclui-se que a SAD relaciona-se de forma positiva com o COA e EMP, e de forma inversa com a IS. No entanto, as correlações que se estabelecem são baixas, ou seja, a SAD tem uma influência pequena no COA, EMP e IS dos militares. Uma das explicações poderá estar relacionada com o facto de existirem muitos fatores que também influenciam estas variáveis. Ainda assim seria de esperar, pela diversa literatura uma maior relação entre estes conceitos. Possivelmente devido ao facto do sistema ser recente, com

efeitos ainda pouco sentido, com “ferramentas” ainda não exploradas (feedback, formação, efeitos de promoção, reconhecimento e recompensas) explicam o pequeno impacto. Reproduzir este estudo no futuro poderá levar portanto a resultados diferentes.

#### 4.3. Contributos para potenciar os efeitos do RAMMFA (resposta à PP).

Das respostas às perguntas derivadas, analisadas nos subcapítulos anteriores, procura-se agora obter a resposta à PP “De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?”.

Na PD1 verificou-se a influência que o RAMMFA tem na compatibilização de competências, no desenvolvimento profissional e no conhecimento do potencial humano, e na PD2 verificou-se a relação que se estabelece entre a SAD e o COA, o EMPI e a IS. O estudo permitiu identificar uma série de situações possíveis de serem melhoradas, de forma a que o RAMMFA contribua para as suas finalidades mais eficazmente e aumente o seu efeito positivo no COA, EMP e reduzindo as IS.

Apresenta-se na Figura 30 (objetivos e as categorias encontram-se explicados na Figura 29) as situações identificadas e, fruto das entrevistas estruturadas e da reflexão crítica desenvolvida, as respetivas sugestões de como as mitigar. Estes subsídios procuram potenciar o RAMMFA e estão dirigidos para:

- Revisão do RAMMFA;
- Revisão do despacho do CEMFA;
- A Organização, no sentido de potenciar as finalidades do RAMMFA.

Objetivo 1	Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover	Categoria 1	Desenvolvimento de competências
		Categoria 2	Desenvolvimento profissional
		Categoria 3	Potencial Individual
Objetivo 2	Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA	Categoria 1	Relação entre SAD e COA
		Categoria 2	Relação entre SAD e EMP
		Categoria 3	Relação entre SAD e IS

Figura 29 - Objetivos e categorias usados na Figura 30 e no apêndice C.



Obj.	Cat.	Situações identificadas		Recomendações
1	1,2,3	<b>Falta de preparação dos avaliadores</b>	Grande parte dos militares não considera as instruções de preenchimento das FAV claras e/ou suficientes.	1) Revisão do RAMMFA, Anexo A, clarificando as instruções de preenchimento da FAV, e incluindo esclarecimentos acerca da finalidade e aplicação da informação recolhida, principalmente nos campos 6 e 7;
			Quase metade dos avaliadores não frequentou ações de formação/sensibilização	2) Plano de formação para os avaliadores, abrangendo: <ul style="list-style-type: none"><li>- funcionamento do sistema de avaliação</li><li>- reuniões de definição de objetivos e de acompanhamento</li><li>- avaliação e reunião final</li><li>- formações periódicas, curtas e obrigatórias</li></ul>
			A maioria dos avaliadores não realiza reunião inicial e reuniões de acompanhamento com os avaliados	3) Ficha de controlo de eficácia das formações (avaliação da formação);
			Existe pouco conhecimento e consenso quanto à finalidade e aplicação de alguns campos das FAV	4) Esclarecimento da finalidade dos campos: <ul style="list-style-type: none"><li>- 6: Avaliação do potencial</li><li>- 7.1: Permanência do avaliado na unidade</li><li>- 7.2: Necessidades de formação do avaliado</li></ul>
				5) Campo na FAV onde o avaliador indica a realização (ou não) de reunião inicial e de acompanhamento;
1	<b>Limitações na compatibilização de competências</b>		Não existe informação acerca de quais as competências mais valorizadas para cada cargo/função definido	6) Manuais da organização e normas de funcionamento das U/E/O devem incluir as competências mais relevantes para cada cargo/função;
			Informação recolhida nas FAV (relativa às competências e ao potencial) não é utilizada	7) Os serviços de pessoal devem considerar a informação recolhida nas FAV nas colocações e nomeações de militares;





Obj.	Cat.	Situações identificadas		Recomendações
1	2	Campo da FAV "Necessidades de formação do avaliado" pouco explorado	Avaliadores desconhecem o propósito do campo 7.2, podendo não o preencher com receio de prejudicar o avaliado	8) Formação obrigatória para os avaliadores;
			Dificuldades na utilização do campo 7.2, devido a problemas com o SIAMMFA	9) Definição, num documento transversal à FAP, relativamente à utilização da informação do campo 7.2 da FAV, gerando uma resposta integrada e mais eficaz;
			Falta de diretiva ao nível da FAP relativamente à utilização a dar a esta informação, de forma a colmatar essas necessidades necessariamente eficazmente	10) Resolução dos problemas do SIAMMFA, de forma a automatizar o processamento das necessidades de formação;
		RAMMFA pode potenciar o desenvolvimento de outras áreas	Apesar de promover o desenvolvimento profissional em diversas áreas, existe algum potencial do RAMMFA para explorar outras vertentes com importância para o desempenho dos militares	11) Implementação de planos de desenvolvimento individual para responder às necessidades formativas;
		Impacto reduzido do RAMMFA na melhoria do desempenho diário	O RAMMFA demonstra eficácia reduzida na melhoria do desempenho dos militares	12) Para além dos cursos de promoção na categoria, de outros cursos e formações, ponderar a contabilização de outras áreas que já são avaliadas, como por exemplo a componente da condição física (p.e testes físicos, medalhas ganhas no âmbito militar);
	3	Campo da FAV "Avaliação do Potencial" pouco objetivo	Campos 6.1 e 6.2 demasiado focados na comparação relativa entre militares	13) Definir no RAMMFA outros efeitos da avaliação (com impacto mais imediato do que as promoções), tanto para as avaliações desfavoráveis (suprir as necessidades de formação, troca de funções dentro do mesmo serviço), como para as avaliações com níveis elevados (atribuição de dias de mérito, de louvores ou condecorações);
Pouca informação acerca da capacidade do avaliado para assumir funções mais complexas			14) Revisão do campo 6 da FAV, no sentido de: - Recolher informação mais detalhada relativa ao tipo de cargos/funções que o avaliado tem capacidade para assumir - Recolher informação mais detalhada acerca dos aspetos que o avaliado necessita desenvolver - Reduzir o ênfase na comparação entre os militares avaliados (atuais e anteriores);	
2	3	Perceção de injustiça do sistema	Desigualdade dos critérios utilizados pelos avaliadores	15) Utilização de uma metodologia para harmonizar a Avaliação Individual (conforme previsto na alínea d) do



Obj.	Cat.	Situações identificadas		Recomendações
2	3		<p>Pontuação atribuída aos louvores dependente da colocação do militar</p> <p>Base "Antiguidade no Posto" apresenta limitações, principalmente quando militares de cursos diferentes são promovidos na mesma data, devido à inexistência de vagas em anos anteriores</p> <p>Oportunidades e carreiras são distintas, existindo algumas com tipicamente maior valoração (avaliações, louvores, condecorações) que outras, tendo o militar pouco controlo ou opção</p>	<p>n.º 1 do artigo 33.º). Por exemplo, recuperando o perfil (média) do avaliador do anterior sistema;</p> <p>16) Revisão do sistema de pontuação dos louvores para que se torne menos dependente da colocação (Posto do COM/DIR/CHF; parte, ou não, da Componente Operacional do SF);</p> <p>17) Revisão da Base "Antiguidade no Posto", de forma a considerar não apenas o tempo no posto mas também, por exemplo (e com um valor diário inferior ao disposto no n.º 2 do artigo 36.º), o tempo decorrido em que o militar já reunia condições de promoção ao posto atual, mas não o foi por motivos de falta de vaga (ou outros que não lhe eram imputáveis). Ou seja, uma forma de o distanciar de cursos anteriores quando são todos promovidos na mesma data, e de o aproximar do próprio curso quando apenas alguns foram promovidos, por falta de vagas para todos;</p>
		Pouco conhecimento da relação entre abates ao quadro e o sistema de avaliação	Aquando de um abate ao quadro, o inquérito que o militar preenche acerca das razões de saída poderia estar mais detalhado	18) Revisão do inquérito de razões de saída, criar subníveis das razões indicadas (Gestão de RH, Reconhecimento do trabalho, etc.) de forma a obter informação mais detalhada relacionada com essas razões. Um desses subníveis poderia ser a satisfação com o sistema de avaliação;
	1,2,3	Inconvenientes na utilização da margem de 0,3 valores para ultrapassar, na Lista do Mérito	Situações de militares com valor do mérito bastante superior ao de outros, mas que não podem ultrapassá-los pois existem entre eles "militares tampão" (com notas entre si inferiores a 0,3v). Ex. Lista: 14,0v - 14,28v - 14,57v - 14,85v: a ordem não seria alterada, embora o último tivesse mais 0,85v que o primeiro.	19) Avaliar a frequência destas situações impeditivas da promoção de acordo com o mérito e, caso se entenda, procurar soluções no sentido de as limitar, através da revisão do Despacho (CEMFA N.º 51/2018);



Obj.	Cat.	Situações identificadas		Recomendações
2	1,2,3	<b>Experiência e informação dos CESP pouco explorada</b>	As situações identificadas e experienciadas nos Conselhos de Especialidades (como órgãos de apoio do CPESFA) não estão a ser devidamente exploradas	20) Os órgãos responsáveis pela revisão do RAMMFA e documentação relacionada com o Sistema de Avaliação devem consultar os intervenientes dos CESP, particularmente os membros eleitos comuns; 21) Avaliar a pertinência da definição de um documento guia (não vinculativo) para os CESP utilizarem para o cálculo da Avaliação Complementar, com base nos melhores exemplos verificados em CESP anteriores. Alternativamente, sessões de apresentação dos melhores modelos adotados para análise de dados e cálculo da Avaliação Complementar, mas sempre de forma não vinculativa;
Diversos		-----	-----	22) Revisão da redação de alguns campos da FAV. P.e. 7.1 - "Permanência do avaliado na unidade" deveria ser "Permanência do avaliado no atual serviço", visto ser responsabilidade do 1º avaliador, ficando mais coerente com as hipóteses de resposta;

Figura 30 - Recomendações para as situações identificadas

## 5. Conclusões

A implementação do RAMMFA, a 01 de janeiro de 2018, introduziu importantes alterações ao sistema de avaliação dos militares da FAP, tencionando um maior impacto deste na gestão dos recursos humanos. Relativamente ao sistema anterior, o RAMMFA diferencia-se pelo facto de ser comum aos três ramos das Forças Armadas, e por quantificar a avaliação do mérito de forma mais objetiva, com consequência direta na progressão de carreira dos militares. Apesar destes aspetos serem os mais visíveis, as reformulações que o RAMMFA pretende trazer para a gestão dos recursos humanos são mais abrangentes e ambiciosas, nomeadamente ao nível da compatibilização de competências, do desenvolvimento profissional e do potencial individual. Neste trabalho verifica-se de que modo o RAMMFA está a contribuir para atingir estes fins. Analisam-se ainda as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho, o comprometimento, o empenhamento e as intenções de saída.

Dada a recente implementação do sistema, este estudo, se reproduzido no futuro, poderá originar resultados diferentes dos atuais. Porém, permite nesta fase monitorizar e perceber os efeitos da sua implementação, bem como identificar ajustes necessários que contribuam quer para a sua transição mais harmoniosa, quer para a sua revisão, que deverá ocorrer até janeiro de 2021.

Face ao referido, esta investigação teve como objetivos específicos a avaliação do SAMMFA relativamente às finalidades que pretende promover (OE1) e a análise das relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA (OE2), no intuito de propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA (OG). Face aos resultados, todos os objetivos foram amplamente alcançados.

O estudo foi delimitado temporalmente desde a data de entrada em vigor do RAMMFA até ao momento presente, espacialmente aos militares da FAP no ativo, e em conteúdo às finalidades do SAMMFA e às relações que se estabelecem entre SAD e COA/EMP/IS.

Metodologicamente, a investigação caracterizou-se por um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação mista e num desenho de pesquisa transversal.

As principais conclusões deste estudo resultaram de um questionário, no qual participaram 1180 militares da FAP, e cujos resultados foram reforçados qualitativamente através de entrevistas estruturadas a diferentes órgãos da FAP e de informação obtida na DP.



Em resposta à PD1 “*Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?*”, verifica-se que, embora o SAMMFA declare a sua intenção na compatibilização de competências, desenvolvimento profissional e conhecimento do potencial humano, atribui pouco destaque a estes fins ao longo do documento, sem especificar como os operacionalizar. Por outro lado, o seu principal propósito parece ser a avaliação dos militares com vista à promoção por escolha. Colateralmente, com este processo, o SAMMFA cria as bases que promovem as referidas finalidades, carecendo estas, no entanto, de serem exploradas e potencializadas pela Instituição. Mais do que avaliar o mérito, é necessário geri-lo e estimulá-lo, disponibilizando todas as ferramentas para que o militar possa melhorar, e utilizando a informação extraída para benefício da Organização. Se isto não acontecer, corre-se o risco de o sistema de avaliação ser encarado como algo que se destina apenas a controlar o militar, gerando resistência e desperdiçando-se o seu total potencial.

Relativamente à *compatibilização de competências*, verificou-se que a mesma será possível quando for implementado um modelo de GpC na Organização. Esse estudo encontra-se presentemente a ser desenvolvido pela DP. Atualmente, apesar do sistema contribuir para este processo ao definir e medir, com descritores objetivos, as competências que considera mais relevantes, não se dá seguimento a este processo, uma vez que a RepC não aplica a informação extraída das FAV para efeitos de colocações e os manuais das U/E/O não fazem referência às competências adequadas a cada cargo/função. Identifica-se ainda a falta de clareza no propósito de alguns campos da FAV, assim como a falta de preparação dos avaliadores, necessária para o preenchimento rigoroso da FAV, garantindo a qualidade da informação extraída.

Relativamente ao *desenvolvimento profissional* verifica-se que o RAMMFA o potencia, ao incentivar os militares a:

- Procurarem participar em mais missões;
- Frequentarem mais formações/cursos;
- Dedicarem-se mais aos cursos de promoção na categoria.

Já ao nível da capacidade do RAMMFA em identificar necessidades formativas para que estas sejam suprimidas e com isso melhorar o desempenho dos militares, e apesar do campo 7.2 da FAV se destinar à recolha dessa informação, o seu propósito não é claramente percebido pelos avaliadores, e não existe nenhum plano consequente que responda às necessidades de formação que são diagnosticadas.



Verifica-se que o impacto do RAMMFA no estímulo da melhoria do desempenho diário é reduzido. As razões não são evidentes, mas poderão estar relacionadas com a:

- Resistência ao atual sistema, derivada do facto de não ter existido uma transição gradual;
- Pouca adesão dos avaliadores à realização de reuniões iniciais/acompanhamento, que permitem orientar e incentivar o desempenho dos subordinados;
- Falta de preparação dos avaliadores, que pode originar uma avaliação mal conduzida, desmotivando os avaliados, que passam a perceber o sistema como injusto, afetando deste modo o seu desempenho.

Relativamente à *avaliação do potencial individual*, verifica-se que os campos da FAV estão demasiado focados na comparação entre militares, e a informação recolhida parece insuficiente para perceber a capacidade do militar em desempenhar funções mais complexas, e quais essas funções.

Em resposta à PD2 “*Quais as relações entre a SAD e o COA/EMP/IS?*”, verifica-se que o aumento da satisfação com a avaliação de desempenho aumenta os níveis de comprometimento e empenhamento e reduz as intenções de saída dos militares. Porém, este impacto é pequeno, o que pode ser explicado pelo facto de existirem inúmeros fatores que influenciam estas variáveis. Contudo, não é de descartar o facto de a implementação ser recente, com efeitos ainda pouco sentidos e com implicações que se limitam aos momentos de promoção por escolha.

Se o RAMMFA for continuamente melhorado e os seus resultados monitorizados, se conseguir promover a comunicação subordinado/chefe/Instituição, permitindo a evolução do nível de proficiência das competências do militar e correspondendo às necessidades de todos os intervenientes, as pessoas sentir-se-ão envolvidas e estimuladas. Aí sim, os efeitos poderão tornar-se visíveis e a relação com o comprometimento, empenhamento e redução de intenções de saída seria reforçado.

Salientam-se ainda, nesta parte do estudo, os resultados obtidos relativos a elevadas intenções de saída associadas a eventuais ultrapassagens em momentos de promoção, se os militares as percecionarem como injustas. Tendo em conta a escassez de recursos humanos na Instituição, será necessário acompanhar esta situação tentando corrigir eventuais fragilidades que o sistema possa ter e que origine estas situações. Os membros eleitos comuns dos CESP, por terem uma visão abrangente da elaboração das listas do mérito, são uma fonte de informação preciosa para identificar esse tipo de situações.



A investigação realizada para responder às PD permitiu elencar situações passíveis de revisão e melhoria: no RAMMFA, no despacho do CEMFA e na Organização, de forma a potenciar as finalidades e o impacto positivo do sistema de avaliação. Através das entrevistas conduzidas e da reflexão crítica desenvolvida, respondeu-se cabalmente à PP “*De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?*” apresentando-se diversas recomendações (Figura 30) que permitirão:

- Melhorar a preparação dos avaliadores;
- Potenciar a compatibilização de competências;
- Explorar com mais eficácia o Campo da FAV “Necessidades de formação do avaliado”;
- Promover o desenvolvimento de outras áreas através do RAMMFA;
- Estimular o desempenho diário;
- Tornar o Campo da FAV “Avaliação do Potencial” mais objetivo;
- Tornar o sistema mais justo;
- Monitorizar a relação entre o novo sistema de avaliação e os abates ao quadro
- Alertar problemas associados à margem de 0,3 valores para ultrapassar na lista do mérito;
- Beneficiar da experiência e conhecimento dos CESP com vista à identificação de situações que possam ser corrigidas.

Relativamente aos contributos para o conhecimento, o presente estudo foi o primeiro realizado para aferir os efeitos do novo sistema de avaliação nos militares e na Instituição, caracterizada pela forte hierarquização vertical em que, tradicionalmente, a antiguidade é vista como o principal agente para a progressão de carreira. A própria justificação da existência deste estudo – a avaliação dos seus efeitos – assenta numa evidência de que um sistema de avaliação com reduzidas implicações, como era o caso do anterior, terá dificuldade em ser agente dinamizador dos seus recursos humanos. Embora não explorado neste trabalho, a investigação evidenciou diferenças estatisticamente significativas nos efeitos entre o QP e o RC.

Este estudo corrobora a literatura existente sobre a temática, na medida em que um sistema de avaliação deve fazer parte de uma abordagem mais abrangente e transformadora, privilegiando a comunicação e a formação, de modo a impulsionar as competências para os níveis desejados. Tal, apesar de evidenciado pelo fraco aumento do desempenho, e pela



ténue influência da SAD no COA, EMP e IS, só poderá ficar demonstrado num estudo longitudinal que replique esta investigação após terem sido introduzidas melhorias.

A investigação também revelou a complexidade do comportamento humano, a dificuldade em isolar fatores que o influenciam, nomeadamente ao nível do empenhamento, comprometimento e intenção de saída. Verificou-se que estes estabelecem uma relação baixa com a avaliação de desempenho e moderada entre si. Por resultar de uma amostra significativa (30% dos oficiais e sargentos no ativo) é um espelho da realidade atual da FAP. Porém, estas variáveis são dinâmicas, as suas relações mutáveis, e poder-se-ão expressar de maneira diferente noutra conjuntura ou período temporal.

O estudo permitiu ainda identificar ajustes que poderão aproximar a utilização do sistema de avaliação ao modelo teórico, contribuindo para os seus fins mais eficazmente.

Por último considera-se que, embora o objeto de estudo estivesse delimitado à FAP, a metodologia seguida para esta investigação é perfeitamente aplicável aos outros Ramos, ou com as devidas adaptações, a outras organizações com um sistema de avaliação complexo como é o nosso.

Como limitação principal identifica-se o facto de parte do estudo ser qualitativo, sendo difícil identificar ou medir todos os fatores que concorrem para a explicação de uma variável, afetando o alcançar de conclusões objetivas.

No que concerne a estudos futuros, terá toda a pertinência analisar a distinção de resultados entre as diferentes faixas etárias e entre sargentos e oficiais, uma vez que houve indícios de algumas diferenças estatisticamente significativas entre eles. Perceber as causas dessas diferenças será particularmente interessante.

Sendo o RAMMFA aplicável às Forças Armadas, será relevante alargar o estudo aos outros ramos, identificando as dificuldades próprias, as soluções encontradas, o tratamento e utilização dado à informação recolhida, e percebendo de que forma o sistema de avaliação está a alcançar as finalidades propostas.

Como recomendações, para além daquelas identificadas na Figura 30, será importante monitorizar e controlar o sistema de avaliação, identificando efeitos de médio e longo prazo, e também avaliar o impacto das alterações entretanto incorporadas, identificando novas.

Na análise deste assunto é fundamental a participação ativa dos membros eleitos comuns dos CESP, que contribuirão com a identificação de eventuais injustiças que reduzem em muito a aceitabilidade do SAMMFA, com efeitos diretos na satisfação com o sistema. É





essencial também uma análise conjunta, para perceber problemas noutros ramos e se chegar a uma resposta uníssonas.

Por fim, visto que o sucesso do sistema dependerá essencialmente da utilização que se faz do mesmo, a Instituição deve dar enfoque a uma estratégia com vista ao aumento da eficácia organizacional, que deverá necessariamente passar pela valorização da comunicação (*feedback*), da evolução profissional e da compatibilização de competências, relegando para segundo plano a simples elaboração das listas do mérito.

"What gets measured gets done, what gets measured and fed back gets done well,  
what gets rewarded gets repeated."

John E. Jones



## Referências bibliográficas

- Allen, J. A., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. Retirado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ameen, L., & Baharom, M. (2019). Performance Appraisal Purposes: The predictors of Employee Engagement. *e-Academia Journal* 8(1), 136-151. Retirado de <https://journale-academiauitmt.uitm.edu.my/v2/images/vol8Issue1/PID-227-pp136-151.pdf>
- Braga, C. (2018). *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.161
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.<sup>a</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., Levy, P. E. (1998) Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reaction: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 615-633. Doi: 10.1037//0021-9010.83.4.615
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup>ed). São Paulo: atlas.
- Creswell, J., 2009. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional* (7.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dâmaso, P. A. G. (2019). *A geração Y: implicações para as Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



- Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho nº 51/2018, de 30 de outubro (2018.) *Regras e procedimentos relativos à implementação do regulamento da avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas*. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Diretiva n.º 08/19, de 17 de junho (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Fachada, C. P. A. (2015). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. (Tese de Doutoramento em Psicologia). Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Força Aérea Portuguesa (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022* (Diretiva N. 08/19 CEMFA). Alfragide: Chefe do Estado-Maior.
- Hampton, D. R. (1983). *Administração Contemporânea* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Lima, G. M. R. (2009) *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho* (Tese de Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa [ISCTE], Lisboa.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2008, 14(1), 115-133. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>



- NEP/INV - 001(O). (2018). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV - 003(O). (2018). *Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Pestana, M.H., & Cunha, Gageiro, J. N. (2014). *ANÁLISE DE DADOS PARA CIÊNCIAS SOCIAIS A Complementaridade do SPS* (6.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria nº 301/2016, de 30 de novembro. (2016) *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.<sup>a</sup>ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Research and Technology Organisation, North Atlantic Treaty Organisation. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel* (ISBN 978-92-837-0062-3). França: North Atlantic Treaty Organisation .
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual* [Version 1.1, December 2004]. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Sousa, M., J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel.
- Tett, R. P. e Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-29. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x



**Apêndice A – Mapa Conceptual**

<b>Tema</b>	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão.				
<b>Objetivo Geral</b>	Propor contributos, valorados pelos militares da Força Aérea, para potenciar os efeitos do RAMMFA.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Pergunta de Partida</b>	De que modo poderão ser potenciados os efeitos do RAMMFA?			
	<b>Perguntas Derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>OE1</b> Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover.	<b>PD1</b> Estará o SAMMFA a promover as suas finalidades?	RAMMFA	Compatibilização de competências	Q 13 - 21	Questionário de investigação
		SAMMFA	Desenvolvimento profissional	Q 6 - 12; Q 21 - 30 Q 34	Questionário de investigação
			Potencial Individual	Q 13 - 19	Questionário de investigação
<b>OE2</b> Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA.	<b>PD2</b> Quais as relações entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, o empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do novo RAMMFA?	Satisfação com a Avaliação de Desempenho	-----	Q 33 - 38	Questionário de investigação baseado na escala de Satisfação com a Avaliação de Desempenho (Lima, 2010)
		Comprometimento Organizacional	Comprometimento Afetivo	Q 39 - 44	Questionário de investigação baseado na escala de Compromisso Organizacional (Meyer & Allen, 1991)
		Empenhamento	-----	Q 45 - 53	Questionário de investigação baseado na escala de <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2004)
		Intenção de saída	-----	Q 31 Q 54 - 58	Questionário de investigação baseado na escala de <i>Turnover Cognition</i> (Bozeman & Perrewé, 2001)



## Apêndice B – Questionário

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2019/2020**

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

**Regulamento da Avaliação do Mérito dos**  
**Militares das Forças Armadas: Subsídios para**  
**a sua revisão**

O presente questionário faz parte de uma investigação no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) 2019/2020 e destina-se a todos os militares da Força Aérea. Esta investigação pretende analisar alguns dos impactos e efeitos do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA) que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2018. O questionário é anónimo e toda a informação recolhida é tratada de forma rigorosamente confidencial, sendo destinada, única e exclusivamente, à realização do Trabalho de Investigação Individual. Considerando a sua opinião como essencial para a pesquisa, e atendendo ao facto de não existirem respostas verdadeiras ou falsas, agradece-se que responda com sinceridade a todas as questões.

O tempo de resposta estimado é de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração e o tempo despendido!

Sofia Milharadas

CAP/ENGEL

**\* Obrigatório**

1. Quanto tempo de serviço efetivo tem? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Menos de 5 anos

☐ 5 a 10 anos

☐ 11 a 20 anos

☐ Mais de 20 anos

2. Em que área trabalha: \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Operacional

☐ Apoio

3. Habilitações Académicas (assinalar o grau mais elevado): \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ 9º ano

☐ 11º ano

☐ Ensino Secundário completo

☐ Curso tecnológico/profissional

☐ Bacharelato

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

4. Assinale a sua Categoria: \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Oficial

☐ Sargento *Salta para a pergunta 6*

☐ Praça *Salta para a pergunta 27*

5. Forma de prestação de serviço: \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ QP *Salta para a pergunta 6*

☐ RC/RV *Salta para a pergunta 13*

6. Já frequentou o Curso de Promoção de Oficial Superior / Curso de Promoção a

Sargento-Chefe? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 7*

☐ Não *Salta para a pergunta 11*

7. Sabe que a avaliação obtida no referido curso entra no cálculo do mérito militar, expresso pela Ficha de Avaliação do Mérito (FAM), podendo influenciar

a sua progressão na carreira? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não *Salta para a pergunta 10*

8. Quando frequentou o referido curso sabia que este teria influência na FAM? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não *Salta para a pergunta 10*

9. Dedicou-se mais ao referido curso

por saber a influência deste na FAM? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 13*

☐ Não *Salta para a pergunta 13*

10. Ter-se-ia dedicado mais ao curso sabendo a influência que este tem atualmente para o cálculo da FAM? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 13*

☐ Não *Salta para a pergunta 13*

11. Sabe que a avaliação obtida no referido curso entra no cálculo do mérito militar, expresso pela Ficha de Avaliação do Mérito (FAM), podendo influenciar a sua progressão na carreira? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

12. Pensa no futuro dedicar-se ao referido curso por saber o impacto deste na FAM? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

13. Já avaliou subordinados, como 1º avaliador, após 1 de janeiro de 2018,



através da Ficha de Avaliação (FAV)

\*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 14*

☐ Não *Salta para a pergunta 27*

14. Considera que as instruções de preenchimento das FAV são claras? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

15. Considera que as instruções de preenchimento das FAV são suficientes? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

16. Participou em alguma ação de sensibilização/esclarecimento do preenchimento das FAV? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não *Salta para a pergunta 18.*

17. Considera que foi suficiente? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 19*

☐ Não *Salta para a pergunta 19*

18. Considera que teriam sido importantes as referidas ações de sensibilização/esclarecimento? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

19. O campo 6.3 das FAV que se refere às “funções militares de exercício preferencial do avaliado” pretende contribuir para:

(Assinale todas as opções que considere aplicáveis) \*

*Todas as opções assinaláveis*

☐ Avaliar se o militar está adequado às funções que desempenha

☐ Avaliar se o militar tem capacidade para assumir outro tipo de funções

☐ A avaliação subjetiva do mérito do avaliado

☐ O cálculo da avaliação complementar, pelos conselhos de especialidade, com

vista à elaboração da lista do mérito

☐ Outra: \_\_\_\_\_

20. O campo 7.1 das FAV que se refere à “Permanência do avaliado na unidade” pretende contribuir para:

(Assinale todas as opções que considere aplicáveis) \*

*Todas as opções assinaláveis.*

☐ Avaliar a relação chefe/subordinado

☐ Garantir que o avaliado não é

transferido, por ser essencial ao serviço

☐ Garantir que o avaliado não é transferido, por haver falta de pessoal no serviço

☐ Facilitar a transferência do avaliado para a unidade de preferência

☐ A substituição do avaliado por outro com melhores competências

☐ A avaliação subjetiva do mérito do avaliado

☐ O cálculo da avaliação complementar, pelos conselhos de especialidade, com

vista à elaboração da lista do mérito

☐ Outra: \_\_\_\_\_

21. O campo 7.2 das FAV que se

refere à

“Necessidades de formação do avaliado”

pretende contribuir :

(Assinale todas as opções que considere aplicáveis) \*

*Todas as opções assinaláveis*

☐ Para que tanto o segundo avaliador como o CMDT/DIR/CHF conheçam as

lacunas de formação do avaliado, com vista a ir ao encontro dessas necessidades formativas

☐ Para demonstrar que o avaliado tem falta de competências, não sendo o mais

indicado para as funções que desempenha

☐ Para a avaliação subjetiva do mérito do avaliado

☐ Para o cálculo da avaliação complementar, pelos conselhos de especialidade, com vista à elaboração da lista do mérito

☐ Outra: \_\_\_\_\_

22. Sente que os seus subordinados melhoraram o seu desempenho após a entrada em vigor do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

23. Propôs mais louvores para os seus subordinados, desde a entrada em vigor do RAMMFA? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim *Salta para a pergunta 24*

☐ Não *Salta para a pergunta 25*

24. Assinale por favor qual das razões foi preponderante para o aumento de louvores que propôs: \*

*Apenas uma caixa assinalável.*

☐ Devido ao peso dos louvores para o cálculo da FAM

☐ Devido a um efetivo aumento do desempenho dos subordinados

25. Como avaliador, promoveu com o seu avaliado reunião inicial, com vista a realçar os critérios utilizados na avaliação? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

26. Como avaliador, promoveu com o seu avaliado reuniões de acompanhamento, com vista a comunicar o nível de desempenho e incentivar o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

27. Tentou melhorar o seu desempenho motivado pela entrada em vigor do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

28. Pretende frequentar mais formações devido ao impacto destas no cálculo da Avaliação complementar (AC)? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

29. O seu 1º avaliador promoveu consigo uma reunião inicial, com vista a realçar os critérios utilizados na avaliação? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

30. O seu 1º avaliador promoveu consigo reuniões de acompanhamento, com vista a comunicar o nível de desempenho e incentivar o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento? \*

*Apenas uma caixa assinalável*

☐ Sim

☐ Não

31. Caso se verificasse a sua ultrapassagem na promoção, por outro





militar mais moderno, como resultado da implementação do novo RAMMFA, ponderaria pedir o abate ao quadro? (escolha a opção mais aplicável): <i>Apenas uma caixa assinalável</i> <input type="checkbox"/> Não, independentemente da situação. <input type="checkbox"/> Não, caso considerasse que o militar que me ultrapassou tinha efetivamente mérito e/ou desempenho superior ao meu. <input type="checkbox"/> Sim, independentemente da situação. <input type="checkbox"/> Sim, caso considerasse que o militar que me ultrapassou não tenha um desempenho superior ao meu. <input type="checkbox"/> Sim, caso considerasse que tinha sido prejudicado por razões não relacionadas com o meu desempenho. <input type="checkbox"/> Sim, mas apenas se fosse ultrapassado por mais do que um militar.	declínio do meu desempenho. *  38. Estou satisfeito(a) com os resultados recebidos na FAV quando considero a qualidade do trabalho que fiz. *  39. Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira nesta organização. *  40. Sinto, realmente os problemas desta organização como meus. *  41. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. *  42. Não me sinto “ligado emocionalmente” a esta organização. *  43. Esta organização tem um elevado significado pessoal para mim. *  44. Não sinto um forte sentimento de pertença a esta organização. *  45. Sinto-me repleto(a) de energia no meu trabalho. *  46. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a). *  47. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. *  48. O meu trabalho inspira-me. *  49. De manhã, quando eu me levanto, sinto vontade de ir trabalhar. *  50. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar. *  51. Tenho orgulho do trabalho que faço. *  52. Estou imerso(a) no meu trabalho. *  53. Fico empolgado(a) quando estou a trabalhar. *  54. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. *  55. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização. *	56. Não tenciono deixar o meu emprego. *  57. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. *  58. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. *  59. Espaço para comentários adicionais  _____
32. Caso pretenda, por favor desenvolva a sua resposta _____  Utilizando a escala entre 1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, <i>Apenas uma caixa assinalável</i>		
33. De uma maneira geral estou satisfeito(a) com o atual modelo de avaliação de desempenho para avaliar o meu desempenho. *		
34. Estou satisfeito(a) com o "feedback" que recebo do meu chefe e que me orienta no sentido de melhorar o meu desempenho. *		
35. Estou satisfeito(a) com os resultados recebidos na Ficha de Avaliação (FAV) quando considero a quantidade de trabalho que fiz. *		
36. Estou satisfeito(a) com os resultados recebidos na FAV quando comparados com os resultados dos outros (que eventualmente conheça). *		
37. Estou satisfeito(a) com os meus resultados da FAV quando comparados com a melhoria ou		



## Apêndice C – Análise das entrevistas semiestruturadas

Objetivo 1	Avaliar se o SAMMFA está a atingir as finalidades que pretende promover	Categoria 1	Desenvolvimento de competências
		Categoria 2	Desenvolvimento profissional
		Categoria 3	Potencial Individual
Objetivo 2	Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação com a avaliação de desempenho e o comprometimento, empenhamento e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, face à entrada em vigor do RAMMFA	Categoria 1	Relação entre SAD e COA
		Categoria 2	Relação entre SAD e EMP
		Categoria 3	Relação entre SAD e IS
Objetivo 3	Obter subsídios para a revisão do RAMMFA		

Nº da Pergunta	Objetivo	Categoria	Código de Entrevistado	Segmentos de resposta
1	3	-----	cDIVREC/ REPPRESS	A DIVREC, em coordenação com a DP está a identificar os atuais problemas e as oportunidades de, nos vários aspetos, melhorar o atual RAMMFA. Pretende-se que o processo esteja finalizado até abril de 2020, de forma a ser iniciado com o novo ciclo de avaliação.
2	1 e 3	2 e 3	cDIVREC/ REPPRESS	Sim, mas, nesta fase, a nível interno da Força Aérea pode ser suficiente (alteração ao Despacho CEMFA nº 51/2018, de 30 de outubro).
3	1 e 3	2 e 3	cDIVREC/ REPPRESS	Sim e continua a ser feita. Foram identificadas algumas possibilidades de melhoria, nomeadamente no documento da Marinha.
4	2	3	cDIVREC/ REPPRESS	A percentagem é muito preocupante, principalmente por existir a perceção que o atual sistema de avaliação não é justo. Ainda assim, os militares têm que encarar com naturalidade as ultrapassagens, desde que o sistema seja justo e transparente (conhecido e com as mesmas regras para todos). As pessoas ainda se estão a adaptar ao novo sistema, que trouxe uma mudança substancial de paradigma.
5	3	-----	cDIVREC/ REPPRESS	A DIVREC e a DP são as entidades responsáveis (DIVREC é EPR). Os CESP, representantes das várias categorias, podem dar contributos importantes. As diferentes especialidades dos CESP não adotaram a mesma metodologias, de futuro é desejável uma uniformização. Está previsto a



## Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão

				harmonização das fichas de avaliação individual com o perfil do avaliador. A Marinha pegou nos parâmetros qualitativos dos CESP e quantificou-os e com isso harmonizou as avaliações.
6	3	-----	cDIVREC/ REPPESS	Do lado da DIVREC, recentemente, ainda não.
7	2	3	cDIVREC/ REPPESS	A correção terá que ter aplicação futura, podendo corrigir a maioria das injustiças, mas não todas. O conceito de justiça é algo subjetivo. Por isso é que a avaliação tem de ser harmonizada. Os avaliadores têm "bitolas" diferentes. Ainda assim, aquele militar que é muito bom, de forma permanente, e para a maioria e na bitola dos vários avaliadores, é natural (e justo!) que ultrapasse alguns camaradas.
			dDP	Sim. Desconheço se os remanescentes 36% solicitaram esclarecimentos ou leram a portaria em referência e o respetivo Depacho regulador da avaliação. O avaliador não se pode desculpar, desresponsabilizando-se a quando do exercício do preenchimento das FAV, argumentando falta de esclarecimento.
8	1	1, 2 e 3	cDIVREC/ REPPESS	Considero aceitáveis, até porque os próprios militares têm outros mecanismos e ferramentas para, individualmente, saberem como se preenche uma FAV.
			sDP	Não. É uma responsabilidade do próprio avaliador efetuar uma avaliação o mais objetiva e assertiva possível. Se dúvidas existem deve questionar os órgãos apropriados para o efeito.
			cSecAM	Em JAN2018 foi ministrada formação em Alfragide a todos os órgãos de gestão de pessoal da FAP, realizando depois uma série de outras formações. A DP providencia a formação de forma descentralizada. Existem ferramentas e documentos de apoio para auxiliar na interpretação da FAM, FAQ para se entender as FAM, informação disponível para todos os intervenientes. As pessoas têm de procurá-la e para isso é necessário disponibilidade. Existe pouca disponibilidade dada a falta de pessoal, mas também deve existir uma responsabilização de cada um de nós, pelo conhecimento de todo este sistema que é novo. Existe ajuda permanente tipo <i>helpdesk</i> .
			CESP2	Não. Dada a importância da avaliação de mérito considero que a percentagem deveria ser >85%. A título de exemplo, eu não participei.
			CESP3	Não é aceitável, as ações têm de existir para todos os potenciais avaliadores.
			CESP4	Não. Porque, praticamente metade dos avaliadores nunca teve qualquer tipo de esclarecimento sobre o assunto.
			CESP5	Não acho um valor aceitável, todos os avaliadores deveriam frequentar as referidas ações.
9	1	1 e 3	CESP5	Muitos avaliadores também terão alguma falta de coragem em assumir as suas responsabilidades, tentando colocar o ónus na Organização. Creio que haverá melhorias a efetuar nas várias partes envolvidas e a formação e a sensibilização são, seguramente, muito importantes.
10	1	1 e 3	cDIVREC/ REPPESS	Se as pessoas não se colocarem contra o sistema e procurarem melhorar o seu desempenho. Deve acontecer naturalmente. Decorre das próprias colocações. Preferência de unidade do militar. CPESFA-DP, Repartição de Colocações saberá melhor essa informação.
			cRC	Atualmente esta informação não é utilizada pela Repartição de Colocações.
			cSecAM	Este novo sistema permite quantificar todas as bases da avaliação que contribuem para o conceito de mérito militar, tornando-o mais relevante pois é esse valor que irá determinar a ordenação das listas de promoção. O campo 7.2 das FAV permite identificar as necessidades de formação do avaliado, aquilo que necessita para se desenvolver, melhorar, potenciar as competências técnicas, comportamentais ou atitudinais.
11	1	1 e 3	cDIVREC/ REPPESS	A partir do momento em que se valoriza a avaliação complementar, as formações entram para o currículo. A competitividade e a valorização individual é, por norma, vantajoso para ambas as partes.



## Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão

12	1	1 e 3	cDIVREC/ REPPRESS	No exército funcionou. Estamos num processo de adaptação, só daqui a 5 anos é que poderemos avaliar.
13	1	1	cRCP	A Avaliação de Desempenho representa um “dínamo que gera corrente” para as restantes práticas da GRH . É inequívoca a importância que a avaliação das pessoas tem (ou deve ter) no desenvolvimento de carreiras. Posso afirmar que a FA aplica seguramente alguns princípios e práticas a avulso da Gestão por Competências (GpC).
			CoorCarr	É possível constatar que existe uma real intenção por uma gestão por competências, procurando ter o “militar certo na função certa”, e isso depois materializa-se ao longo do RAMMFA: Artº20º e 21º. Esta avaliação é também relevante para a determinação dos gaps entre as competências do militar e as que se pretendem para a função em concreto. Dois grandes desafios da GpC a construção dos perfis de competências promotores da eficácia e a construção dos planos de desenvolvimento de competências.
			cSecAM	Uma das finalidades que as avaliações têm é ser consideradas para nomeações de cargo para estrangeiro, indigitação de militares para missões, chefias, assumir determinados cargos, comandos. A plataforma comum que está a ser desenvolvida (SIAMMFA) está a ter alguma dificuldade em responder às especificidades de cada ramo. Futuramente permitirá recolha da informação mais sistematizada e automática, mais fácil de utilizar, ao contrário do que atualmente ocorre.
14	1	1	cRCP	Na FA seguramente não existe um modelo de GpC. A alteração proposta na Portaria n.º 301/2016, de 30NOV, cria as bases para se construir um modelo de GpC.
			CoorCarr	Uma gestão por competências é benéfica para qualquer organização. É fundamental que a FA encontre mecanismos e ferramentas que permita uma GRH mais flexível e adaptável.
15	1	1	cRCP	Uma das grandes dificuldades na gestão de pessoas prende-se com a ausência de uma matriz de GpC. Sempre que é necessário desenhar um percurso de carreira ou ocupar um cargo chave na FA surgem um conjunto de dificuldades que seriam mitigadas com a GpC.
			CoorCarr	O alinhamento entre as competências individuais e a estratégia global da organização é fundamental. As competências referidas no artigo 20.º do RAMMFA são competências transversais. Procura-se colocar o “militar certo no lugar certo”, contudo existem constrangimentos como o posto, a especialidade, interesses do militar entre outros que criam desafios à gestão por competências que se pretende eficaz.
16	1	1	cRCP	É viável, mas para alguns cargos e especialidades da FA. Um dos meus projetos da DP para 2020 está ligado à elaboração de um modelo de GpC.
			CoorCarr	É viável, embora existam vários desafios. É importante a construção de perfis de competências e de planos de desenvolvimento de competências e de colocações dos militares que esteja alinhado com um modelo de gestão de competências.
17	1	1	cRCP	Apenas recentemente (2019) temos um sistema de informação fiável que nos permitirá retirar todo o potencial que consta nas avaliações a médio/longo prazo. Atualmente é fornecida informação sobre as avaliações aos CESP, conselhos superiores da FA e à Repartição de Colocações da DP, para ocupação de alguns cargos ou missões.
			CoorCarr	A informação recolhida das FAV é fundamental para uma gestão por competências. Todos os intervenientes nos processos de RH relacionados com as competências do avaliado e os interesses da organização, devem ter acesso à informação recolhida nas FAV, de modo integrado, sistematizado, completa respeitando as questões da proteção de dados.



18	1	1	cRCP	Com a implementação de um modelo de GpC. Só assim seria possível encontrar o match perfeito entre as pessoas e os cargos, entre o plano de sucessão dos militares a substituir e os militares candidatos, etc. A avaliação per si não tem valor. Tem de estar “ligada” à GpC, pois caso contrário não passa de um instrumento estéril.
			CoorCarr	Com o novo Sistema de Informação para a avaliação do mérito militar, os intervenientes nestes processos poderão aceder à informação de forma integrada e sistematizada, para compatibilizar as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição militar de forma eficiente.
			cRC	O Regulamento de Colocações está a ser revisto para prever essa situação. Se o referido Regulamento for aprovado, será operacionalizada uma solução pela Direção de Pessoal por forma a conciliar essas informações de forma adequada e eficaz.
19	1	1, 2 e 3	cRCP	(6.3) Avaliar se o militar tem capacidade para assumir outro tipo de funções (capacidade de crescimento inter pares, informação preditiva) (7.1) Avaliar a relação chefe/subordinado (7.2) Para que tanto o segundo avaliador como o CMDT/DIR/CHF conheçam as lacunas de formação do avaliado, com vista a ir ao encontro dessas necessidades formativas.
			CoorCarr	(6.3) Avaliar se o militar tem capacidade para assumir outro tipo de funções (capacidade de crescimento inter pares, informação preditiva) (7.1) Garantir que o avaliado não é transferido, por ser essencial ao serviço (7.2) Para que tanto o segundo avaliador como o CMDT/DIR/CHF conheçam as lacunas de formação do avaliado, com vista a ir ao encontro dessas necessidades formativas.
			cSecAM	(6.3) As duas primeiras opções parecem-me ser as mais adequadas (7.1) A sexta opção é um pouco calculista, estes campos não devem ser preenchidos a pensar nisto. Tem mais a ver se o avaliador está satisfeito com a qualidade de trabalho daquela pessoa. (7.2) Parece-me que é muito pela primeira opção.
20	1	-----	cRCP	Atualmente temos de melhorar a questão da “Aceitabilidade” do sistema, pois os resultados das listas de mérito têm gerado muita apreensão nos nossos militares. Existem muitos procedimentos que têm que favorecer uma transição equilibrada, para defesa e promoção do mérito. A questão da implementação de uma metodologia para harmonização das avaliações (que deixei concluído na minha colocação na DIVREC) é crucial para que avaliadores e avaliados sintam mais confiança neste sistema.
			CoorCarr	Metodologia para harmonizar os resultados; Plano de formações para os avaliadores; Prever efeitos (de curto prazo) da avaliação (quer favorável - dias de mérito, louvores e medalhas, oferta de formações; quer desfavorável - formação, troca de funções no mesmo serviço, definição de objetivos intermédios, autoavaliações)
			cSecAM	Há campos que em termo de linguagem não estão bem redigidos e geram ainda muitas dúvidas (6.1; 6.2), O campo 6.3 requer leitura prévia para não serem selecionadas opções não adequadas à categoria. O SIAMMFA deveria, no futuro, permitir ter funcionalidades de tratamento automático da informação - necessidades de formação, funções militares mais adequadas, nomeação de militares, ligação a outros sistemas de informação. Há falta de tempo para pensar em melhorias. As avaliações do ano de 2018 tiveram de ser inseridas manualmente. O sistema tecnológico ainda requer muitas soluções para os seus problemas.



21	2	3	dDP	O direito de passagem à reserva é um direito estatutariamente previsto e que o militar pode usufruir como entender. As ultrapassagens são uma consequência da aplicação direta da lei. Apenas podemos propor a revisão da mesma. Nas situações que remetem para despacho do GEN CEMFA a organização poderá ter alguma ação mais imediata, procedendo à sua revisão. A FAP deve ter uma ação pedagógica no sentido de esclarecer os militares relativamente ao conceito de reconhecimento do mérito. A transição de um sistema para o outro deveria ter sido uma transição gradual, que não criasse disrupção, insatisfação.
22	2	1, 2 e 3	dDP	O sistema de avaliação de mérito hoje só serve para definir quem é o primeiro a ser promovido! A avaliação não é fator único para comprometer as pessoas com a organização e aumentar o seu empenhamento. a remuneração é um bom exemplo de outro... O mercado atual contribui para as intenções de saída, existe uma concorrência desleal. E somos extremamente apetecíveis pelo mercado de trabalho por sermos muito qualificados.
23	1	1	cRC	Atualmente esta informação não é utilizada pela Repartição de Colocações.
24	1	1	cRC	Atualmente esta informação não é utilizada pela Repartição de Colocações.
25	1	3	cRC	Até ao momento, no que concerne à Repartição de Colocações, esse contributo não se verificou.
26	1	1 e 3	cSecAM	Verifica-se sobrecarga de trabalho, e alguns avaliadores deixam a avaliação para última prioridade, prejudicando-a. O que nós nos apercebemos é da falta de tempo que as pessoas têm para se dedicar a este momento de avaliar. Tentamos sensibilizar a avaliação é um exercício contínuo de um período, em que são determinados os objetivos, explicadas as expectativas, o desempenho esperado. Devem existir também momentos intermédios, em que o avaliador deve comunicar e perceber o alinhamento entre os objetivos e as expectativas das pessoas. As avaliações são feitas no limite de se entregarem as fichas, no limite dos processos de promoção, muito próximo dos conselhos de especialidade.
27	3	-----	cSecAM	Há sempre uma subjetividade que não se consegue mitigar de forma plena. Se a avaliação for séria estes campos far-se-ão sentir nos comentários, noutros campos da ficha. O objetivo da ficha é promover a melhoria contínua e colocar no sítio certo as pessoas mais aptas, com o perfil mais certo, aí sim nós vamos conseguir reduzir essa subjetividade. Os trabalhos dos Conselhos de Especialidade, tentarão mitigar essa subjetividade.
28	1	2	cSEecCCM	Sempre existiram alguns interessados em ter uma experiência internacional, fruto do gosto em conhecer e adquirir novos conhecimentos e competências profissionais. Com a crise económica, por questões financeiras, esse número aumentou. Com a entrada em vigor do RAMMFA, o número candidatos voltou a aumentar, muitos apresentando a necessidade de ter uma experiência internacional para efeitos de registo no seu processo individual, de forma a ser contabilizado em termos de mérito militar.
29	3	-----	CESP1	Este sistema de avaliação retirou amplitude àquilo que era o papel dos CESP face ao sistema anterior, remetendo a eles uma pequena franja da análise. Relativamente à AC, o CESP tem a função fulcral de análise para além do papel. O CESP ajuda a contextualizar as componentes desviantes dos métodos. O CESP tem obrigação de desenvolver métricas para conseguir traduzir a subjetividade em objetividade.
			CESP2	O enfoque dos CESP é na avaliação complementar. Neste sentido e considerando a margem de 1 (um) valor para a diferenciação do mérito, devem os CESP, na minha opinião, focar a sua atenção na harmonização e coerência com que analisam os critérios aplicados ao grupo de militares em avaliação. Devem ser fator de justiça face às evidências registadas e também no debate do conhecimento informal e experiência.
			CESP3	O CESP atribui a avaliação complementar (1 valor no máximo). Serão valorizados os fatores que não entraram na FAM. Tivemos já situações de camaradas que ultrapassaram 20 militares, mas estas são as novas regras.
			CESP4	O principal papel dos CESP relativamente ao SAMMFA é a atribuição da Avaliação Complementar. Os CESP têm uma margem de manobra muito pequena (1 valor) sendo difícil alterar alguma ordem só com os valores da AC, visto que os factos mais relevantes da vida do militar já estão incluídos na FAM.



			CESP5	O principal papel dos CESP é efetuar a AC, usando uma metodologia uniforme para todos os militares em avaliação, tendo em consideração que os militares em apreciação podem ser de Unidades ou Órgãos distintos, com funções diversas no âmbito da Especialidade ou fora da mesma e avaliadores muito diferentes.
30	1	2 e 3	CESP1	De início não eram campos valorizados. Depois, os membros eleitos comuns começaram sensibilizar junto das especialidades a possibilidade de se usarem estes campos; Existe falta de formação dos CESP. A FAV é o elemento de excelência para avaliação do militar, no momento em que estamos a comparar 2 militares vamos olhar sempre para as FAV, juízo ampliativo, se quer permanecer com o militar. Tem muito peso esta última parte.
			CESP2	Acredito que possa fazer a diferença numa situação negativa no campo 7.1. Nos restantes campos estou convicto que à medida que o processo evolui, nomeadamente com uma melhor formação e awareness dos avaliadores, a informação neles contida poderá ser um elemento não só diferenciador mas orientador para a carreira no sentido de adequar/incrementar as competências do avaliado ao cargo.
			CESP3	Varia de especialidade para especialidade. As pessoas no início não sabiam muito bem o que fazer com isto. Por exemplo "permanência do avaliado na unidade", quanto a mim não faz muito sentido, quem deveria avaliar esta situação deveria ser o comandante da unidade, o chefe só deveria avaliar no serviço.
			CESP4	Na AC os campos 7.1, 7.2 para efeitos de cálculo são praticamente nulos, os CESP optam por dar praticamente a mesma nota a todos os avaliados. O ponto 6.3 quando o militar exerce ou exerceu funções de posto superior, adquire alguma relevância, mas nunca muito significativa. Estes campos, para a AC são de muito pouca importância.
			CESP5	Sim, usualmente tem sido dado valorização a esses campos por todos os CESP de todas as especialidades.
31	1 e 3	2 e 3	CESP1	Não fomos abordados nesse sentido. Há o risco de, ao criar-se um manual destes, tornar o processo muito rígido. Nestes segundos conselhos de especialidades, e que tiveram situações muito interessantes e que deveriam ser analisadas, Não fomos chamados por ninguém para falar desses problemas identificados e situações interessantes que mereciam análise. Da primeira vez, por iniciativa nossa, falámos com a Divisão de Recursos.
			CESP2	Do meu conhecimento, não. Mas fazia sentido que houvesse uma reunião, promovida, quer pelo CPESFA, quer pelos próprios membros eleitos comuns no sentido de se identificarem as oportunidades de melhoria do Sistema.
			CESP3	Foi pedido pela DIVREC um relatório, mas não avançou. Acontecem conversas informais com o general DP e o general CPESFA. Nunca foi pedido nada formalmente.
			CESP4	Como membro eleito comum nunca me foi solicitado formalmente colaboração. Na altura dos CESP “fala-se nos corredores” na possibilidade de fazer um documento com a identificação de problemas que vão surgindo, mas nunca me foi solicitado nem existe esse documento.
			CESP5	Não, nunca me foi solicitado colaboração nesse sentido.
32	1 e 3	2 e 3	CESP1	Há análises exaustivas e outras mais simplistas. A sessão magna de esclarecimento antes dos CESP não atinge o que se pretende. Seria preferível reuniões setoriais, dar a conhecer as ferramentas de análise dos CESP mais bem conseguidas. É importante dar formação aos CESP. Deve-se evitar matematizar todos os campos. A utilização do 1 valor da AC é para ser utilizada através da análise crítica dos resultados, necessária para chegar a um valor que torne o processo mais justo.



33			CESP2	Esta é uma das fragilidades do sistema. Deparei-me com várias abordagens e metodologias. Não existe um modelo ou orientações tendentes a uma uniformização metodológica. Isto não quer dizer que todas os Conselhos tenham que aplicar o mesmo algoritmo. Por exemplo, uma das regras que poderia ficar assente para todos é a realização da avaliação complementar sem conhecer a tabela que é fornecida com os resultados das restantes bases (AI; AF; AD; AP). evita-se assim uma contaminação (biased) que pode ser um elemento condicionador.
			CESP3	A metodologia não é a mesma, nem poderá ser pois não existe nenhuma ferramenta/manual criada nesse sentido. Também não faria sentido existir, pois perder-se-ia este julgamento mais subjetivo, fruto do conhecimento do militar. Faz sentido cada especialidade avaliar consoante a sua realidade, a nossa preocupação é que seja igual dentro da especialidade.
			CESP4	A metodologia usada os pelos diferentes CESP na AC não é igual. Os membros eleitos comuns têm tentado uniformizar os procedimentos que as diferentes especialidades utilizam. A conceção de um manual de instruções para uniformizar os procedimentos ajudava muito os CESP. Desconheço se está prevista a criação desse manual.
			CESP5	A metodologia usada na avaliação dos parâmetros qualitativos não é igual pois cada especialidade tem realidades diferentes. Não tenho conhecimento que esteja a ser pensada a execução, e aplicação de um manual de uniformização.
	2	3	CESP1	Este novo sistema de avaliação é mais justo. É uma minoria aqueles em que senti que não se tinha feito justiça (10%). Faço uma pergunta aos CESP, individualmente, se o resultado é tranquilo relativamente à justiça, na maioria dos casos os conselheiros revê-se naquele modelo de avaliação. No caso dos sargentos tem acontecido situações mais complexas que nos oficiais. Nas situações que assisti nos oficiais não vão desaguar nestes resultados. Apenas em situações marginais isso aconteceu (sensação de injustiça). Nesses casos, a diferença que vinha era tão expressiva que os CESP não tinha capacidade de inverter a situação com a avaliação complementar. Onde realmente essa situação pode acontecer é quando se verificam ultrapassagens por cursos diferentes, especialmente quando se juntam 2/3 cursos por não terem havido vagas anteriormente.
			CESP2	O problema da implementação deste sistema que tem impacto na carreira resulta do facto da sua aplicação ser transversal a todas as gerações. Existe um número substancial de efetivos que já não tem hipótese de retificar um ou outro aspeto passado da sua carreira em seu benefício. Pode acontecer que um avaliado, apesar de ser mais competente, acaba ultrapassado por não ter participado, ainda que por razões de serviço, em FND. O mesmo poderá acontecer com as recompensas e punições. Por exemplo o número e a qualidade da redação dos louvores atribuídos em organismos exteriores, incluindo o EMGFA que, na generalidade é maior. O mesmo tem acontecido com as avaliações individuais. Os contextos das avaliações realizadas a montante assentes num modelo antigo são agora consideradas e integradas no novo regulamento. Este novo modelo que eu pessoalmente gosto, porque me permite ser o gestor da minha carreira.
			CESP3	Não acredito que haja um militar que ultrapasse outro sem ter mais mérito e melhor desempenho.
			CESP4	Sim. O RAMMFA alterou de forma abrupta, mudando as regras a meio do campeonato. Este sistema introduziu valores que antes não eram contabilizados, como o Curso de Chefes, em que os militares apenas se preocupavam em ficar aptos. O que anteriormente era impensável, um militar ser ultrapassado por outro de dois cursos posteriores, aconteceu, deixando grande descontentamento em todos os militares. Um militar que cumpre a função que Força Aérea lhe atribuiu não pode ser prejudicado por esta ser menos nobre que outra, exemplos: fora do Ramo, Missões no estrangeiro, fora da especialidade, trabalhar diretamente com Oficiais Gerais entre outras.
			CESP5	Sim, pois no regulamento RAMMFA não está salvaguardado que militares que são excelentes profissionais, mas têm visibilidade menor ou chefes menos atentos/interessados, não sejam prejudicados na sua avaliação, relativamente a outros militares que exercem funções em locais distintos ou serviços/frotas com mais visibilidade e com chefes mais atentos ou de maior nível hierárquico e mais recompensadores, atribuindo mais louvores e condecorações.





34	3	-----	CESP1	Há margem para clarificação do despacho, tivemos inúmeras dúvidas durante o processo de avaliação, para perceber o que conta e o que não conta, o que deve ser isolado na análise, eu acho que para a avaliação complementar devia haver um esforço adicional para indicar quais os parâmetros que devem ser tidos em linhas de conta.
			CESP2	Na minha perspectiva deveriam os Conselhos de Especialidade ter maior autonomia para, com base no conceito de meritocracia, promover os ajustamentos necessários para evitar injustiças geradas pela transição do paradigma "velho" para o novo.
			CESP3	Na minha opinião e na de outros membros eleitos comuns dever-se-ia passar para 0,51 o valor de diferença a partir do qual a ultrapassagem é possível, porque aí seria a verdadeira meritocracia, menos do que isso é quase uma questão de contas. Se o objetivo for repor a antiguidade, uma sugestão é não permitir ultrapassagens a militares a mais do que três cursos de diferença. A média dos avaliadores também poderá ser um dos critérios a ter em conta. O militar não deve ficar prejudicado por uma colocação que a instituição lhe impõe. Verifica-se ainda a situação de militares que não conseguem ultrapassar outros com diferença de média substancialmente menores por terem à sua frente um militar com diferença igual ou inferior a 0,3.
			CESP4	Sim. Medidas sugeridas: - Passar o valor de ultrapassagem de 0,3 para 0,5; - A Antiguidade no Posto (AP) passar para a data de entrada no Quadro e aumentar a ponderação (%), desta Avaliação; - Introduzir a média do avaliador; - Limitar a ultrapassagem a 1 curso de formação.
			CESP5	"Sim, penso que seria muito importante efetuar as correções. Exemplos: - A introdução da média do avaliador na FAV. - Aumentar de 0,31 para 0,51 o valor que permite a ultrapassagem. - Definir um valor nunca inferior a 0,91 para ultrapassar um militar de curso mais antigo. - Na antiguidade no posto em que o valor máximo é 20 valores atingidos aos 11 anos de posto, o início desta contagem deveria iniciar-se somente após o quinto ano de posto, evitando que militares com mais de 11 anos de posto fossem prejudicados nesse parâmetro."
35	3	-----	CESP2	Reintroduzir a média do avaliador. Esta medida poderia ser mais um elemento a ter em conta pelos Conselhos de Especialidade na Avaliação Complementar.
			CESP3	Sim.
			CESP4	Sim.
			CESP5	Sim considero.
36	2	3	CESP1	Tem sido suficiente, mas para utilizarmos completamente esse 1 valor para corrigir algo, teria de dar o valor máximo a um militar e o valor mínimo a outro. Os níveis de justificação normalmente são muito insipientes, e em sede de contraditório é difícil encontrar fundamentos suficientes para esses valores atribuídos. O que se passou é que não existiu fase de transição e estamos num período em que os dois sistemas, estamos a misturar as avaliações de dois sistemas, com métricas diferentes e esse 1 valor pode não ser suficiente.



## Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas: Subsídios para a sua revisão

			CESP2	O presente normativo não permite mitigar eventuais situações de injustiça se o ajustamento se verificar fora da margem de 1 valor. Se a injustiça por efeito dos contextos de avaliação, não determinados pelas escolhas ou desempenho do avaliado, os Conselhos de Especialidade deverão ter um mandato que lhes permita uma avaliação integral da carreira dos militares em apreço e proceder a uma ordenação que reponha a justiça ao nível da avaliação complementar o que implicará, neste casos, intervalos >1.
			CESP3	O sistema funciona, não é necessário a intervenção do conselho de especialidade.
			CESP4	Não. Na AC deviam partir todos do 0, porque quando dizem que os conselhos têm 1 valor para dar, não é correto. Todo o militar que cumpre a sua função é um militar normal não se devia desvalorizar, baixar do 0,5. Todos deviam partir do 0, aí os CESP teriam outra margem para atuar. O conhecimento que o CESP tem do militar, devia ter alguma ponderação na AC.
			CESP5	Sim, os CESP têm flexibilidade e capacidade para atenuar e identificar algumas situações de injustiça, até um certo limite, pois existem situações de injustiça que os CESP não conseguem atenuar.
37	2	-----	CESP1	Este sistema devia recuperar o perfil do avaliador, que permite padronizar e criar justiça. Mas mais uma vez também passa pela formação (avaliadores e CESP).
			CESP2	Acredito que com o tempo virá a maturidade mas para tal será da maior importância que se realizem ações de sensibilização e de formação.
			CESP3	Não tem nenhuma justificação, a partir de agora os avaliadores vão ter mais cuidado a fazer as suas avaliações.
	3		CESP4	Alguns dos avaliadores preenchem as FAV com pouco critério, exemplo: visto os “cinco” terem de ser justificados, é mais fácil não dar “cinco”. Como membro eleito comum verifico um problema grande na diferença que existe especialmente nos militares que dependem de Entidades Cíveis fora do Ramo, têm FAV muito superiores aos seus camaradas, também outros que dependem diretamente de Oficiais Gerais têm melhores avaliações. Militares que são avaliados por militares do mesmo posto pode ser um problema, pois militares com postos mais altos têm maior facilidade em justificar melhores avaliações. Para atenuar estes problemas seria haver formação para todos os avaliadores.
			CESP5	Considero que são mesmo as diferenças de critérios utilizados pelos avaliadores o maior problema, que tenho identificado e verificado.
38	1	1, 2 e 3	CESP1	Formação para os avaliadores: uma vez por ano, sessões curtas e obrigatórias!! Explicar o que cada parâmetro vai alimentar. Sensibilizar os avaliadores para irem tomando notas do desempenho do militar ao longo do tempo. Para os conselhos de especialidade: Os conselhos de especialidade devem ter sessões específicas de ensinamento, que se explique o que deve ser utilizado na avaliação complementar, mecanismos sugeridos fazer a análise dos dados, mas não mandatórios, formações específicas de tutoria.
			CESP2	Os avaliadores já estavam mal preparados no sistema anterior. O problema é que agora as consequências são evidentes. É importante, em primeiro lugar, sensibilizar e formar para um paradigma assente numa avaliação isenta, humanista e focada no artigo 5.º do Regulamento e em segundo nas technicalities. Uma formação obrigatória para todos os avaliadores, tendo em conta o impacto que o SAMMFA pode ter na Organização, faz todo o sentido.
			CESP3	Isto é muito importante, tem a ver com a vida das pessoas.
			CESP4	Sim, muito mal preparados. O SAMMFA deveria ser um sistema justo e os militares não se deveriam sentir prejudicados em relação a camaradas que com a mesma função, têm melhores avaliações, talvez por serem avaliados por outros avaliadores mais preparados. A formação específica e obrigatória para todos os avaliadores devia ser o quanto antes, para que este sistema não crie mais injustiças e instabilidade na Organização.
			CESP5	Sim, alguns avaliadores estão mal preparados existindo necessidade específica e uniforme de formação para todos os avaliadores, tendo em conta o enorme impacto na vida e carreira dos militares.



## Apêndice D1 – Correlações que se estabelecem entre as escalas

		Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)					
		Q39	Q40	Q41R	Q42R	Q43	Q44R
Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	Q39	1					
	Q40	<i>.456**</i>	1				
	Q41R	<i>.540**</i>	<i>.385**</i>	1			
	Q42R	<i>.534**</i>	<i>.452**</i>	<i>.679**</i>	1		
	Q43	<i>.488**</i>	<i>.545**</i>	<i>.459**</i>	<i>.620**</i>	1	
	Q44R	<i>.489**</i>	<i>.412**</i>	<i>.646**</i>	<b>.714**</b>	<i>.551**</i>	1
Empenhamento (EMP)	Q45	<i>.461**</i>	<i>.377**</i>	<i>.466**</i>	<i>.443**</i>	<i>.428**</i>	<i>.414**</i>
	Q46	<i>.475**</i>	<i>.382**</i>	<i>.458**</i>	<i>.439**</i>	<i>.432**</i>	<i>.404**</i>
	Q47	<i>.519**</i>	<i>.377**</i>	<i>.473**</i>	<i>.464**</i>	<i>.454**</i>	<i>.427**</i>
	Q48	<i>.493**</i>	<i>.432**</i>	<i>.453**</i>	<i>.486**</i>	<i>.504**</i>	<i>.410**</i>
	Q49	<i>.517**</i>	<i>.402**</i>	<i>.514**</i>	<i>.516**</i>	<i>.482**</i>	<i>.481**</i>
	Q50	<i>.506**</i>	<i>.410**</i>	<i>.495**</i>	<i>.486**</i>	<i>.488**</i>	<i>.462**</i>
	Q51	<i>.426**</i>	<i>.419**</i>	<i>.385**</i>	<i>.480**</i>	<i>.550**</i>	<i>.411**</i>
	Q52	<i>.359**</i>	<i>.462**</i>	<i>.361**</i>	<i>.446**</i>	<i>.493**</i>	<i>.368**</i>
Intenção de Saída (IS)	Q53	<i>.480**</i>	<i>.442**</i>	<i>.468**</i>	<i>.510**</i>	<i>.509**</i>	<i>.460**</i>
	Q54	<i>-.575**</i>	<i>-.310**</i>	<i>-.434**</i>	<i>-.409**</i>	<i>-.353**</i>	<i>-.401**</i>
	Q55	<i>-.534**</i>	<i>-.270**</i>	<i>-.420**</i>	<i>-.414**</i>	<i>-.345**</i>	<i>-.400**</i>
	Q56R	<i>-.567**</i>	<i>-.265**</i>	<i>-.444**</i>	<i>-.412**</i>	<i>-.336**</i>	<i>-.402**</i>
	Q57R	<i>-.492**</i>	<i>-.230**</i>	<i>-.394**</i>	<i>-.368**</i>	<i>-.308**</i>	<i>-.369**</i>
	Q58R	<i>-.554**</i>	<i>-.262**</i>	<i>-.434**</i>	<i>-.411**</i>	<i>-.344**</i>	<i>-.390**</i>

		Intenção de Saída (IS)				
		Q54	Q55	Q56R	Q57R	Q58R
Empenhamento (EMP)	Q45	<i>-.411**</i>	<i>-.377**</i>	<i>-.445**</i>	<i>-.354**</i>	<i>-.430**</i>
	Q46	<i>-.414**</i>	<i>-.392**</i>	<i>-.437**</i>	<i>-.358**</i>	<i>-.427**</i>
	Q47	<i>-.462**</i>	<i>-.431**</i>	<i>-.474**</i>	<i>-.424**</i>	<i>-.484**</i>
	Q48	<i>-.409**</i>	<i>-.379**</i>	<i>-.411**</i>	<i>-.375**</i>	<i>-.420**</i>
	Q49	<i>-.449**</i>	<i>-.407**</i>	<i>-.457**</i>	<i>-.384**</i>	<i>-.463**</i>
	Q50	<i>-.430**</i>	<i>-.393**</i>	<i>-.444**</i>	<i>-.393**</i>	<i>-.460**</i>
	Q51	<i>-.351**</i>	<i>-.369**</i>	<i>-.342**</i>	<i>-.313**</i>	<i>-.355**</i>
	Q52	<i>-.292**</i>	<i>-.266**</i>	<i>-.280**</i>	<i>-.249**</i>	<i>-.311**</i>
Intenção de Saída (IS)	Q53	<i>-.393**</i>	<i>-.374**</i>	<i>-.418**</i>	<i>-.360**</i>	<i>-.418**</i>
	Q54	1				
	Q55	<b>.711**</b>	1			
	Q56R	<i>.698**</i>	<i>.629**</i>	1		
	Q57R	<i>.620**</i>	<i>.676**</i>	<i>.652**</i>	1	
	Q58R	<i>.654**</i>	<i>.676**</i>	<b>.744**</b>	<b>.709**</b>	1

**Nota:** a negrito assinalam-se correlações > 0,700; a sublinhado correlações situadas no intervalo [0,500; 0,700]; e em itálico correlações situadas no intervalo [0,300; 0,500].  
\*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

		Empenhamento (EMP)								
		Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
Empenhamento (EMP)	Q45	1								
	Q46	.899**	1							
	Q47	.781**	.805**	1						
	Q48	.693**	.725**	.829**	1					
	Q49	.738**	.746**	.800**	.758**	1				
	Q50	.730**	.744**	.801**	.769**	.832**	1			
	Q51	.469**	.499**	.561**	.636**	.544**	.618**	1		
	Q52	.444**	.451**	.503**	.527**	.486**	.523**	.587**	1	
	Q53	.683**	.690**	.748**	.757**	.737**	.800**	.648**	.602**	1

		Satisfação com a Avaliação de Desempenho (SAD)					
		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
Satisfação com a avaliação de desempenho (SAD)	Q33	1					
	Q34	<i>.356**</i>	1				
	Q35	<i>.311**</i>	<i>.554**</i>	1			
	Q36	<i>.352**</i>	<i>.451**</i>	<i>.648**</i>	1		
	Q37	<i>.346**</i>	<i>.541**</i>	<b>.761**</b>	<i>.678**</i>	1	
	Q38	<i>.315**</i>	<i>.544**</i>	<b>.846**</b>	<i>.660**</i>	<b>.827**</b>	1
Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)	Q39	<i>.261**</i>	<i>.216**</i>	<i>.255**</i>	<i>.259**</i>	<i>.274**</i>	<i>.263**</i>
	Q40	<i>.158**</i>	<i>.140**</i>	<i>.147**</i>	<i>.141**</i>	<i>.145**</i>	<i>.157**</i>
	Q41R	<i>.238**</i>	<i>.223**</i>	<i>.261**</i>	<i>.267**</i>	<i>.247**</i>	<i>.249**</i>
	Q42R	<i>.204**</i>	<i>.195**</i>	<i>.201**</i>	<i>.179**</i>	<i>.182**</i>	<i>.192**</i>
	Q43	<i>.112**</i>	<i>.146**</i>	<i>.181**</i>	<i>.153**</i>	<i>.161**</i>	<i>.175**</i>
	Q44R	<i>.205**</i>	<i>.172**</i>	<i>.160**</i>	<i>.169**</i>	<i>.152**</i>	<i>.166**</i>
Empenhamento (EMP)	Q45	<i>.267**</i>	<i>.282**</i>	<i>.274**</i>	<i>.307**</i>	<i>.270**</i>	<i>.274**</i>
	Q46	<i>.232**</i>	<i>.282**</i>	<i>.289**</i>	<i>.299**</i>	<i>.281**</i>	<i>.288**</i>
	Q47	<i>.288**</i>	<i>.305**</i>	<i>.294**</i>	<i>.279**</i>	<i>.275**</i>	<i>.296**</i>
	Q48	<i>.233**</i>	<i>.269**</i>	<i>.258**</i>	<i>.243**</i>	<i>.245**</i>	<i>.252**</i>
	Q49	<i>.263**</i>	<i>.297**</i>	<i>.273**</i>	<i>.268**</i>	<i>.267**</i>	<i>.273**</i>
	Q50	<i>.239**</i>	<i>.288**</i>	<i>.287**</i>	<i>.253**</i>	<i>.251**</i>	<i>.257**</i>
	Q51	<i>.128**</i>	<i>.174**</i>	<i>.170**</i>	<i>.152**</i>	<i>.152**</i>	<i>.145**</i>
	Q52	<i>.157**</i>	<i>.158**</i>	<i>.188**</i>	<i>.153**</i>	<i>.164**</i>	<i>.167**</i>
Intenção de Saída (IS)	Q53	<i>.195**</i>	<i>.226**</i>	<i>.230**</i>	<i>.211**</i>	<i>.197**</i>	<i>.216**</i>
	Q54	<i>-.210**</i>	<i>-.171**</i>	<i>-.254**</i>	<i>-.254**</i>	<i>-.241**</i>	<i>-.267**</i>
	Q55	<i>-.212**</i>	<i>-.205**</i>	<i>-.285**</i>	<i>-.270**</i>	<i>-.264**</i>	<i>-.286**</i>
	Q56R	<i>-.206**</i>	<i>-.182**</i>	<i>-.230**</i>	<i>-.241**</i>	<i>-.214**</i>	<i>-.222**</i>
	Q57R	<i>-.172**</i>	<i>-.197**</i>	<i>-.250**</i>	<i>-.225**</i>	<i>-.229**</i>	<i>-.248**</i>
	Q58R	<i>-.210**</i>	<i>-.221**</i>	<i>-.263**</i>	<i>-.246**</i>	<i>-.242**</i>	<i>-.248**</i>



## Apêndice D2 – Consistência interna e resultados obtidos das escalas

**Consistência interna:** Os valores do Alpha de Cronbach obtidos permitem considerar que os itens medem de forma boa os construtos em análise. Não foram identificados itens correlacionados de forma negativa.

Fatores	Itens da Escala	Alpha de Cronbach
Satisfação com a Avaliação do Desempenho	Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38	0,882
Comprometimento Afetivo	Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44	0,871
Empenhamento	Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53	0,949
Intenção de Saída	Q54, Q55, Q56R, Q57R, Q58R	0,913

